



SAVONIA

Matkailuliiketoiminnan kehittäminen matkailuyrityksessä - Case Matkailukeskus Harjun Portti

Markus Kaskinen

Opinnäytetyö

5.5.2014

Ammattikorkeakoulututkinto

Koulutusala Matkailu-, ravitsemis- ja talousala	
Koulutusohjelma Hotelli- ja ravintola-alan koulutusohjelma	
Työn tekijä(t) Markus Kaskinen	
Työn nimi Matkailuliiketoiminnan kehittäminen matkailuyrityksessä – Case Matkailukeskus Harjun Portti	
Päiväys 5.5.2014	Sivumäärä/Liitteet 54/5
Ohjaaja(t) Kai Selander	
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Matkailukeskus Harjun Portti	
<p>Tiivistelmä</p> <p>Matkailuala on yksi niistä harvoista aloista Suomessa, jotka kasvavat merkittävästi vuosittain. Suomessa matkailuala on kasvanut pääosin merkittävästi kasvaneesta venäläisten matkailusta Suomeen. Tämä kasvu ja sen jatkuminen vahvana luo pienillekin matkailualan toimijoille erittäin houkuttelevan mahdollisuuden kehittää omaa toimintaansa.</p> <p>Tämän toiminnallisen opinnäytetyön tavoite oli toteuttaa kokonaisvaltaisesti Matkailukeskus Harjun Portin tekemän matkailun kehittämisprojektin, ohjelmapalveluihin suunnatun safaritalon rakentamisen eri suunnittelu- ja työvaiheita. Tavoite oli myös selvittää, millä eri keinoin matkailuliiketoimintaa kehitetään yleisesti ja mitä prosesseja sen kehittämiseen kuuluu pienessä matkailuyrityksessä. Havainnollistan lopulta työssä tehdyt havainnot matkailuliiketoiminnan kehittämisen kaavioksi. Työn teoriaosuudessa keskitytään tämän mallin havainnollistamiseen sekä etenkin matkailutuotteen suunnittelun teoriaan. Työn tutkimusmenetelmänä oli toiminnallinen opinnäytetyö.</p> <p>Työn tuloksena syntyi laatimani matkailuliiketoiminnan kehittämisen malli, jossa on kuvattuna kaikki mielestäni kehittämisprojektiin kuuluvat olennaisimmat työvaiheet. Mallissa voi havaita merkittävästi yhtymäkohtia matkailutuotteen rakentamiseen ja työskentelun aikana havaitsin, että onnistunut kehittämisprojekti vaatii tiivistä verkostoitumista ja perusteellista taloussuunnittelua. Tehty kehittämisprojekti käytännössä oli kokonaisuutena onnistunut ja yrityksessä saavutettiin merkittävää kasvua niin ohjelmapalvelu- kuin majoitusmyynnin saralla projektin seurauksena, esimerkiksi majoitusmyynti kasvoi paikoitellen jopa 70% parantuneen talvitarjonnan myötä. Työn tuloksista voidaan myös havaita, että etenkin ulkopuolisen rahoituksen saaminen on erittäin merkittävä tekijä pienten matkailuyritysten kehittämisprojekteissa: Työssä esitellyt investointi- ja kannattavuuslaskelmat osoittavat, että ilman saatua EU-tukea tämä Matkailukeskus Harjun Portin tekemä matkailun kehittämishanke olisi jäänyt kannattamattomaksi.</p>	
<p>Avainsanat</p> <p>Matkailu, kehittäminen, matkailu-ala, matkailuliiketoiminnan kehittäminen, rahoitus, majoitusliike</p>	

Field of Study Tourism, Catering and Domestic Services			
Degree Programme Degree Programme in Hospitality and Restaurant Management			
Author(s) Markus Kaskinen			
Title of Thesis Developing of travel business in a resort – Case Holiday Resort Harjun Portti			
Date	5.5.2014	Pages/Appendices	54 / 5
Supervisor(s) Kai Selander			
Client Organisation /Partners Holiday Resort Harjun Portti			
<p>Abstract</p> <p>The tourism industry is one of the rare industries in Finland, which are growing significantly every year. The growth of tourism industry is mainly due to significantly increased amount of russian travelers in Finland. This growth creates an extremely interesting opportunity for small holiday resorts and other small operators in the tourism industry to develop their own business.</p> <p>The target of this thesis was to carry out and participate comprehensively Holiday Resort Harjun Portti's development project, the construction of a safari house for program services: To participate in the planning and developing the processes of products including the use of the safari house. Other target was also to find out, by which means small tourism companies develop their businesses and what processes they use in it. I visualize my findings by making a chart, that describes the whole development process in a tourism company.</p> <p>The theoretical framework is focusing mainly describing this chart and focusing also to the development of a tourism industry product or service.</p> <p>The result of the work was a chart of the development of a tourism related project, where is described all of the biggest factors of development project. I discovered great confluences with making of an tourism industry product and during the work I discovered, that succeeding in a development project requires co-operation with partners and thorough understanding of financial planning. The development project overall was a success and the company achieved great improvements in the sales of winter program service-products and in accommodation sales, increases up to 70% on some months of accommodation sales.</p> <p>The results also show, that getting a financial allowance for development is extremely crucial when small companies develop their business or products with high risk: The calculations of investments and product calculations show, that without the EU-allowance, which Harjun Portti got for this development project, it would have been impossible to make this development project profitable in the end.</p>			
<p>Keywords</p> <p>Business development, Development of tourism business, program services, tourism product</p>			

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	5
2	MATKAILULIIKETOIMINTA	7
2.1	Liiketoimintaprosessit ja niiden kehittäminen	7
2.2	Matkailu-alan tunnuslukuja Suomessa	9
2.3	Käsitteitä	10
2.4	Matkailukeskus Harjun Portin esittely	12
3	MATKAILULIIKETOIMINNAN KEHITTÄMISEN MALLI	14
3.1	Matkailutuotteen ideointi ja suunnitteluprosessi	16
3.1.1	Matkailutuote kokonaisuutena	19
3.1.2	Benchmarking	20
3.1.3	Riskianalyysi	21
3.1.4	Tuotteen asemointi	22
3.1.5	Tuoteanalyysi	23
4	TALOUSSUUNNITTELU	27
4.1	Hinnoittelu ja kannattavuus	28
4.2	Rahoitus	29
5	MYYNISTÄ JA MARKKINOINNISTA JATKUVAAN PARANTAMISEEN	31
5.1	Tuotanto ja kulutusprosessit	32
5.2	Jatkuva parantaminen ja palaute	33
6	CASE MATKAILUKESKUS HARJUN PORTTI	35
6.1	Ideointi ja suunnitteluprosessi	35
6.1.1	Selvitykset ja tuote-analyysit	37
6.2	Taloussuunnittelu ja hinnoittelu	42
6.2.1	Rahoitus	45
6.3	Safaritalon myynti ja markkinointi	45
6.4	Tuotanto- ja kulutusprosessit	47
6.5	Jatkuva parantaminen	48
6.6	Tulokset	48
7	YHTEENVETO & POHDINTAA	51

LIITTEET

Liite 1 Vierassataman hinnasto 2012

Liite 2 Tuotelaskelma – talven ohjelmapalvelut kokonaisuutena

Liite 3 Tuotelaskelma – talven ohjelmapalvelujen henkilöstökulujen erittely

Liite 4 Investointilaskelma

Liite 5 Kalastusta Punkaharjulla-esite

1 JOHDANTO

Tämän toiminnallisen opinnäytetyön tavoite oli selvittää se, millä eri keinoin matkailuliiketoimintaa kehitetään ja mitä prosesseja sen kehittämiseen kuuluu pienessä matkailuyrityksessä, havainnollistaen lopulta työn tuloksen matkailuliiketoiminnan kehittämisen kaavioksi. Kehittämisestä puhutaan usein yleisellä tasolla, joten tavoite oli selvittää mitä eri vaiheita kehittämisprojekteihin kuuluu ja mitä kaikkia osa-alueita on huomioitava kehittämishankkeen eri vaiheissa – aina suunnittelusta rahoitukseen ja asiakaskäytön kautta jatkuvaan parantamiseen.

Opinnäytetyöni toimeksiantaja oli Matkailukeskus Harjun Portti Punkaharjulla. Idea opinnäytetyöhön alkoi kehittyä, kun yrityksessä päätettiin toimintoja tukevan safaritalon investoinnista. Tutkimusmenetelmä käytin toiminnallista opinnäytetyötä, käyttäen paljon haastatteluja tekovaiheessa. Työ on tehty käytännönläheisin kokemuksiin, ollessani itse monessa kohtaa vastuuasemassa kyseisen safaritalon eri kehittämisvaiheissa, aina suunnittelusta jatkuvan parantamiseen, Harjun Portin ollessa perheeni omistama yhtiö Punkaharjulla. Opinnäytetyöraportin teoria-osuudet käsittelevät pääosin matkailutuotteen ja palvelujen suunnittelua, kuin myös hinnoittelua.

Matkailuala on harvoja, vuosittain kasvavia toimialoja Suomessa, matkailualan positiiviset näkymät avaavatkin siis tilaa jatkuvasti uusille kehityshankkeille ja matkailuinvestoinneille. Tähän matkailun kasvuun ottavat osaa myös pienet matkailuyritykset, työni olenkin tehnyt juuri pienen matkailu-alan yrityksen näkökulmasta. Olen itse päässyt työskentelemään aiheen parissa hyvinkin monella saralla ja pitkälti erinäisissä kehittämisprojekteissa työskentely herätti kiinnostukseni aiheen avaamisesta. Mitä eri vaiheita kehittämisprojekteihin kuuluu? Miten tuotekehitys ja laajemmassa mittakaavassa tehtävä matkailutoiminnan kehittäminen liittyvät toisiinsa? Miten pienet matkailuyritykset järjestävät rahoituksen kehitysprojekteihinsa? Mitä pitää huomioida liiketoimintansa kehityksessä venäläismatkailijoita silmälläpitäen?

Moni viime vuosina huomiota keränneistä matkailuhankkeista on venäläisiä matkailijoita silmällä pitäen toteutettu, esimerkiksi Rauhan alueella Imatralla tehty Saimaa Gardens-kokonaisuus ja kasinohanke Vaalimaalle. Venäläismatkailijoiden osuus Suomeen tulevista matkailijoista on kasvanut merkittävästi 2000-luvun alusta lähtien, tuoreimpien MEK:in eli Matkailun edistämiskeskuksen keräämien tilastojen

mukaan venäläisten ulkomaanmatkailu kasvoi 20% tammi-syyskuussa 2013 edellisen vuoden vastaavaan ajankohtaan verrattuna.

Suomi on yksi suosituimmista venäläisten matkailukohteista, joidenkin MEK:in keräämien tilastojen perusteella peräti 80% Suomeen tulevista venäläismatkailijoista on Pietarin alueelta. Tämä korkeana jatkuva kasvu ja Suomen suosio venäläismatkailijoiden keskuudessa avaa edelleen erinomaiset perustelut niin pienten kuin suurempienkin mm. venäläisille suunnattujen matkailuhankkeiden suunnitteluun ja toteuttamiseen.

Myös rahoitus näyttelee tärkeää osuutta kehittämisprojekteissa. Aiempien päivätyössäni saamieni kokemuksiini ja opinnäytetyössäni tekemien havaintojen mukaan mm. Maakuntaliittojen ja alueellisten matkailuorganisaatioiden aktiivisuus hakea mm. EU-tukea matkailun kehittämishankkeisiin madaltaa merkittävästi pienten yritysten kynnystä lähteä toteuttamaan omia kehittämisprojektejaan.

Työni alussa havaitsin, että kehittämishankkeen tai kehittämisprojektin läpivienti matkailuyrityksessä muistuttaa hyvin pitkälti hyvän matkailutuotteen rakentamisen runkoa. Tästä syystä teoriaosuudessa keskityn matkailutuotteen suunnitteluprosessiin. Tämä kehittämisprojektin oli lähtökohtaisestikin läheisesti sidoksissa moneen kohdeyrityksen ohjelmalvelu- ja vierassatamatuotteeseen, joten yhtymäkohdat olivat ennaltaarvattavia. Suunnittelun edetessä tuli myös venäläismatkailijoiden tärkeys esiin, heille kohdistettujen palveluiden olleen merkittävässä roolissa. Painotan työssäni suunnittelun osuutta, koska vaikka matkailutuotteen sanotaankin monesti muokkautuvan lopulliseen muotoonsa vasta asiakaskäytössä, on huolella ja kattavasti tehty ennakkosuunnittelu avainasemassa. Suunnitteluvaiheessa on tiedettävä tarkkaan kilpailutekijät, asiakkaiden tarpeet, käytettävissä olevat resurssit, yhteistyökumppaneiden vahvuudet ja ennenkaikkea oltava selvä visio siitä, mitä osa-aluetta kehitetään ja mistä syistä. Muunmuassa monia myynnin ja markkinoinnin osa-alueita pystytään korjaamaan nopeillakin liikkeillä, kaiken lähtiessä onnistuneesta suunnittelusta.

Työstäni olen rajannut, aiemmin esitetyistä syistä, myynnin ja markkinoinnin teorian. Myyntiä ja markkinointia käsitellään pintapuolisesti työn aikana ja markkinoinnin käsitteitä käyn läpi työssäni lyhyesti. Myynnin ja mainonnan osuutta matkailutuotteen ja kehitystyön suunnittelussa sekä toteutuksessa käyn läpikäyden tehdyt toimenpiteet.

2 MATKAILULIIKETOIMINTA

2.1 Liiketoimintaprosessit ja niiden kehittäminen

Matkailuliiketoiminnassa voi sanoa pätevän täysin samat periaatteet ja elementit liiketoiminnan kehittämiseen, kuin muillakin liiketoiminnan aloilla.

”Yrityksen liiketoiminta on kokonaisuus, joka muodostuu liiketoimintaprosesseista.” (Laamanen 1993, 10).

Avainasemassa liiketoimintaa kehittäessä on osata havaita ja hallita liiketoimintaan ja liiketoiminnan kehittämiseen suoraan tai välillisesti liittyvät prosessit ja vaiheet. Yrityksen kokonaiskuvan hallitseminen on siis avainasemassa onnistumiseen.

”Koska kehitystyö on ollut hyvin projektikohtaista, ei osata kehittää liiketoimintaprosesseja järjestelmällisesti. Kehitystyö ei ole jäsentynyt toimintamalliksi, vaan tehdään projektisuunnitelmia.” (Laamanen, 1993, 16)

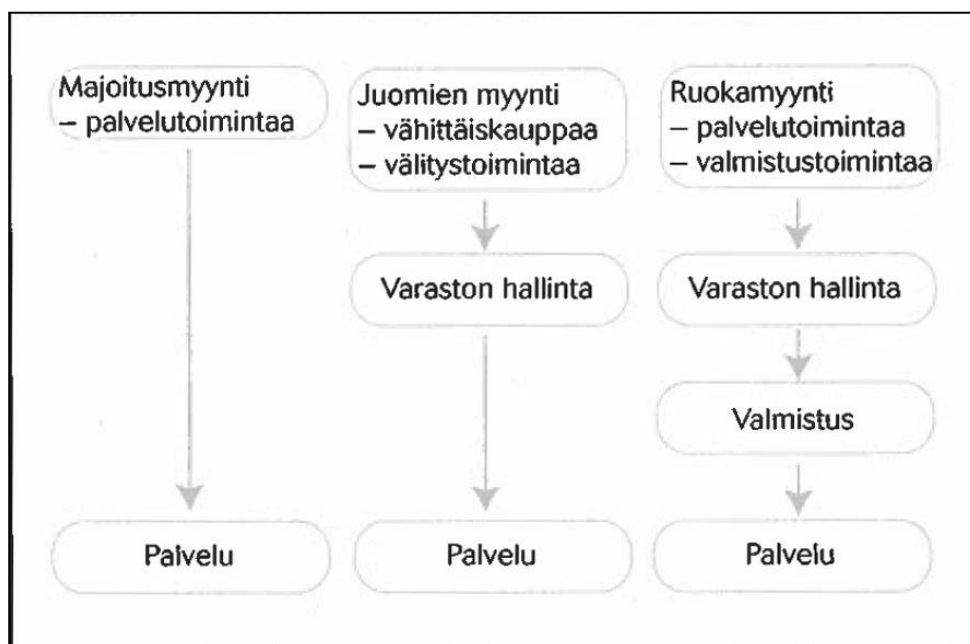
” Liiketoimintaprosesseille on ominaista, että niiden toteutukseen osallistuu paljon ihmisiä eri puolilta organisaatiota. Esimerkiksi laskutusprosessiin osallistuvat mm. henkilöt myynnistä, valmistuksesta, materiaalihallinnosta ja taloushallinnosta” (Laamanen, 1993, 10).

Laamanen käsittelee kirjassaan liiketoimintaprosesseja pääosin valmistavan teollisuuden näkökulmasta, mutta samat periaatteet pätevät myös matkailuravitsemisalan yrityksissä. Esimerkiksi ravintolaan tulevan ryhmän ruokailuun ja tilaisuuden läpivientiin liittyy henkilöt myynnistä, markkinoinnista, tarjoilusta, keittiöstä ja taloushallinnosta.

”Matkailu- ja ravitsemisalan monialaisuuden takia alan yritysten liiketoimintaprosessit vaihtelevat eri yrityksissä.” (Selander & Valli, 2007, 16)

Matkailuala käsittää lukuisan määrän yrityksiä toimimassa eri liiketoimintakonsepteilla. Yksinkertaisimmillaan pienessä matkailuyrityksessä prosessit keskittyvät palvelutoiminnan ympärille, jos yrityksellä on esimerkiksi vain mökkejä vuokralla eikä laisinkaan omia tukipalveluja, kuten ravintolaa. Vastaavasti toinen, esimerkiksi tismalleen samankokoinenkin yritys saattaa tarjota vuokramökkien ohella ohjelmapalvelutoimintaa ja ravintola- ja kauppapalveluja, jolloin päällekkäisiä liiketoimintaprosesseja on useita ja näiden palvelujen onnistunut toteuttaminen edellyttää onnistunutta projektinhallintaa.

Nämä Selander & Vallin kuvaileman liiketoimintaprosessin ydinprosessit havainnollistuvat kuvassa 1:

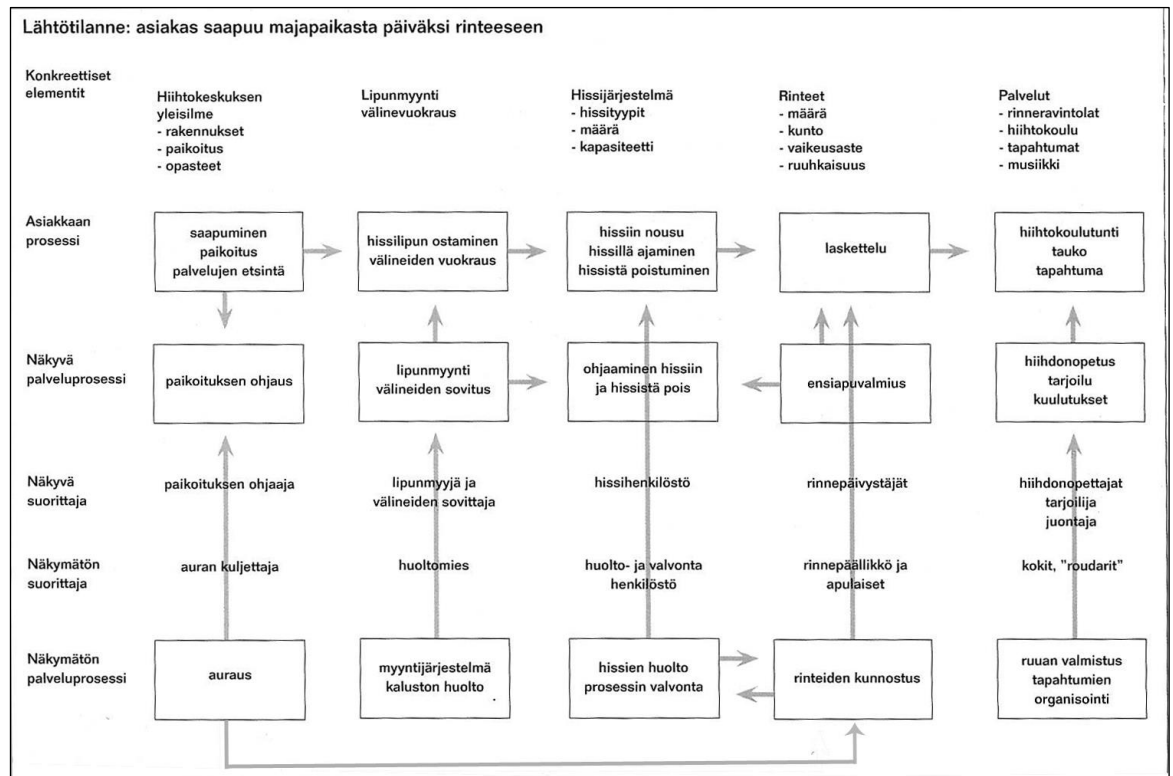


Kuva 1: Matkailu- ja ravitsemisalan ydinprosessit (Selander & Vallin, 2007, 17)

Aiemmin kuvailun, matkailu-ravitsemisalan ydinprosessien näkyminen yksityiskohtaisempaan havainnollistuu matkailu-alan yrityksessä usein parhaiten blueprintauksessa. Blueprint on tuotanto- ja kulutuskaavio, joka kuvaa moduulin kaikki ne kohdat, joissa asiakas on tekemisissä palveluorganisaation kanssa sekä kaikki asiakaspalveluun ja taustatehtäviin liittyvät toiminnot. (Komppula & Boxberg, 2005, 104).

Blueprint ei ole matkailualalla yleisesti ottaen läpivalaisu yrityksen omista tuotteista ja palveluista, vaan yleensä erittäin kokonaisvaltainen kuvaus matkailijan polusta palvelun kokemisen eri vaiheissa. Blueprintissa on kuvattu hyvin usein myös matkailuyrityksen sidosryhmiä, monen matkailutuotteen ollessa yritysten yhteistyön summa.

Kuvassa 2 on havainnollistettu blueprinttaus laskettelevan lapin matkaaajan näkökulmasta. Blueprinttaus-kaavio toimii tässä yhteydessä siis vain havainnollistavana tekijänä siitä, mitä eri prosesseja voi sisältyä matkailukohteessa olevan tuotteeseen ja matkailijan kokemaan elämykseen.

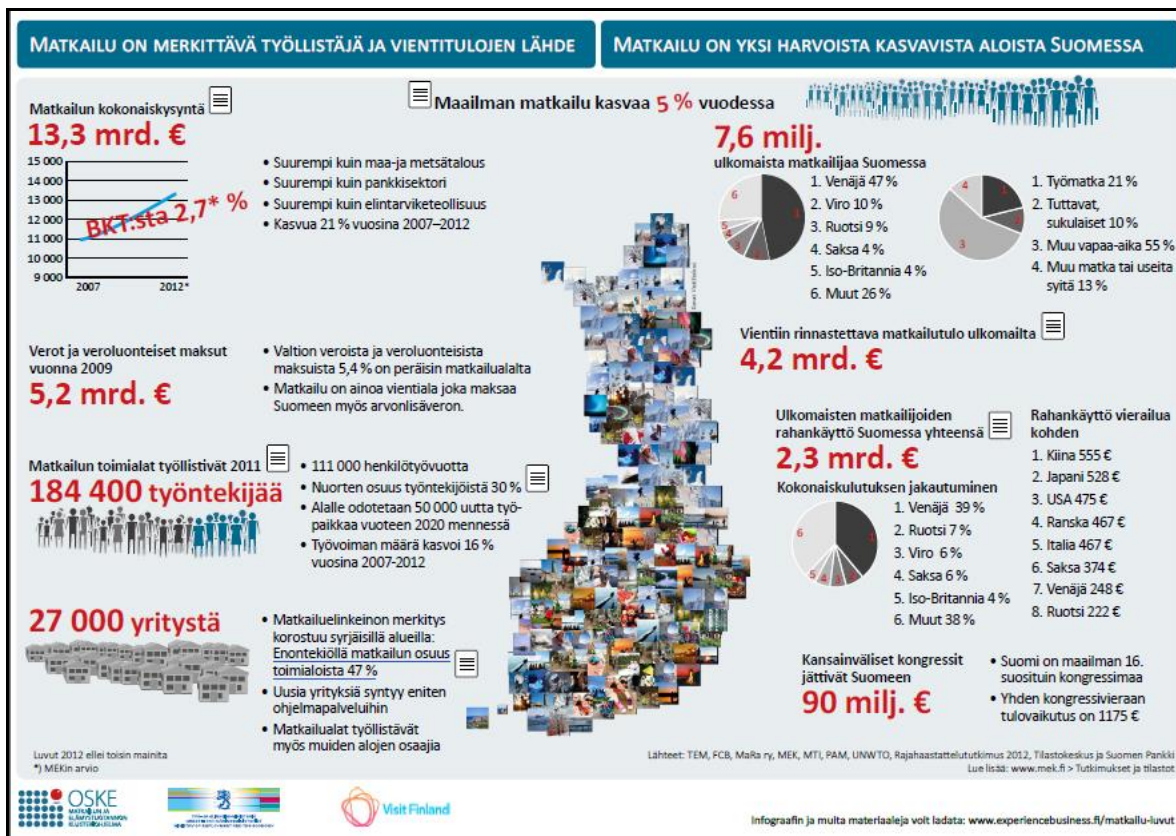


Kuva 2: Vauhdikas laskettelu-elämys, Blueprint-kaavio (Kompola & Boxberg, 2005, 106-107)

Jokaisen yrityksen liiketoimintaprosessin taustalla on lähtökohtaisesti aina yrityksen liiketoimintasuunnitelma, eli mm. toiminta-ajatus siitä, miten yritys toteuttaa kannattavaa liiketoimintaa, millä keinoin ja millä markkinoilla. Liiketoimintasuunnitelma on yrityksen strategian perusta, joka ohjaa yrityksen päätöksentekoa.

2.2 Matkailu-alan tunnuslukuja Suomessa

Matkailu on yksi harvoista kasvavista aloista Suomessa, kuten alla olevasta OSKE:N laatimasta tiivistelmäkaavisota on nähtävissä. Pelkästään vuosien 2007-2012 välillä matkailualan kokonaisliikevaihto kasvoi 21%, tehden matkailualasta vuoden 2012 tilastojen perusteella suuremman kuin esimerkiksi pankkisektorista.



Kuva 3: Matkailualan tärkeimmät tunnusluvut 2013 (Lähde: MEK)

Kuten tilastot osoittavat, on venäläisten osuus Suomeen tulevista ulkomaalaisista matkailijoista ylivoimaisen suuri. Venäläismatkailijoiden osuus Suomeen tulevista matkailijoista on kasvanut merkittävästi 2000-luvun alusta lähtien ja tuoreimmatkin kasvuluvut venäläismatkailijoiden matkailusta ovat korkeita: MEK:in keräämien tilastojen mukaan venäläisten ulkomaanmatkailu kasvoi 20% tammi-syyskuussa 2013 edellisen vuoden vastaavaan ajankohtaan verrattuna.

Matkailuala kasvaa vuosittain Suomessa merkittävää vauhtia, koko matkailutoimialan liikevaihto vuonna 2012 oli 13,3 mrd euroa, kuten Selander & Vallinin havainnoimasta liikevaihdosta vuonna 2006 on nähtävissä, on kasvu jatkunut jyrkkänä.

”Matkailualan merkitys Suomen kansantaloudelle on suuri, koska koko matkailutoimialan liikevaihto vuonna 2006 oli 10,4 mrd euroa.” (Selander & Vallin, 2007, 13)

2.3 Käsitteitä

Tässä kappaleessa avaan lyhyesti muutamia työssäni esiintyviä keskeisiä termejä. Nämä termit ja käsitteet liittyvät suoraan tai välillisesti tässä työssä käsiteltäviin aihepiireihin.

Liiketoimintasuunnitelma

Liiketoimintasuunnitelma on suunnitelma, jossa läpikäydään yritystoiminnan toimintaedellytyksiä, kannattavuutta ja menestysmahdollisuuksia. Liiketoimintasuunnitelma helpottaa liiketoiminnan aloittamista, sen kehittämistä ja uusien tuotteiden ideointia, sen ollessa myös tärkeä työväline liiketoimintaa harjoittaessa. Liiketoimintasuunnitelma on yrityksen harjoittaman strategian perusta, joka ohjaa yrityksen päätöksentekoa.

Matkailuklusteri

Matkailuklusteri on toisiinsa verkottuneiden matkailu- tai matkailupalveluiden tuottamiseen liittyvien yritysten liiketoimintaketju.

”Klusteri ymmärretään toimittajien, tuottajien, asiakkaiden ja kilpailijoiden muodostamaksi yhteenliittymäksi, joka edistää tehokkuutta, kasvattaa erikoistumista ja tuottaa kilpailuetua. Klusteri määrittää verkostojen verkostoksi, jossa toimijat tekevät samanaikaisesti yhteistyötä keskenään, mutta myös kilpailevat toistensa kanssa.” (Haltia & Ilola & Nyyssölä & Roisko & Sallinen, 2011,28)

Matkailutuote

”Matkailutuote on asiakkaan subjektiiviseen arviointiin perustuva kokemus, jolla on tietty hinta ja joka syntyy prosessissa, jossa asiakas hyödyntää palvelun tarjoajien palveluja osallistumalla itse palvelun tuotantoprosessiin.” (Komppula & Boxberg, 2005, 92)

Liiketoimintaprosessi

”Yrityksen toiminta koostuu useista prosesseista eli toimintoketjuista. Toimintoketjujen tarkoitus on tuottaa tuotteita tai palveluja asiakkaille. Näitä prosesseja kutsutaan liiketoimintaprosesseiksi” (Selander & Valli, 2007, 15)

Brändi

”Brändi on nimi, käsite, merkki, symboli tai muu piirre, joka erottaa myyjän tuotteen tai palvelun muiden myyjien tuotteista tai palveluista” (Komppula & Boxberg, 2005, 161)

Hinnoittelu

”Hinnoittelulla tarkoitetaan myytävälle tuotteelle asetettua myyntihintaa” (Selander & Valli, 2007, 68)

Diskonttaus

Tulevaisuudessa saatavien tai maksettavien rahamäärien muuttamista nykyhetken rahamääräksi eli nykyarvoiksi diskonttaustekijän (vn,i) avulla. Menetelmä ottaa huomioon rahan aika-arvon, jolloin tulevaisuudessa saatavan rahamäärän arvo on aina pienempi kuin nykyhetkenä saatavan samansuuruisen rahamäärän arvo. Rahamäärät oletetaan saatavan vuosittain, siten että suoritusten välillä on aina tasan vuosi. Ensimmäinen nettotuotto investoinnista saadaan aina vuoden kuluttua investointiajankohdasta.

(Lähde: Virtuaalinen Ammattikorkeakoulu,(<http://www2.amk.fi/digma.fi>)

Diskonttaustekijä

Kertomalla tulevaisuudessa saatava tai maksettava rahamäärä diskonttaustekijällä, saadaan kyseisen rahamäärän arvo nykyhetkenä. Diskonttaustekijän suuruus riippuu siitä, kuinka monen vuoden (n) kuluttua nykyhetkestä rahamäärä saadaan ja kuinka suurta korkokantaa (i) diskonttauksessa käytetään.

(Lähde: Virtuaalinen Ammattikorkeakoulu,(<http://www2.amk.fi/digma.fi>)

Tuotteen ja yrityksen markkina-asema

”Tuotteen markkina-aseamalla tarkoitetaan asiakkaiden mielikuvaa tuotteesta suhteessa kilpaileviin tuotteisiin, yrityksen markkina-aseamalla taas yrityksestä vallitsevaa mielikuvaa kilpaileviin yrityksiin verrattuna.” (Komppula & Boxberg 2005, 157)

Tuoteanalyysi

”Tuoteanalyysin tarkoituksena on tutkia laajan tuotevalikoiman tuotteiden kannattavuutta suhteessa tuotteiden myyntimääriin.” (Selander & Valli, 2007, 97)

2.4 Matkailukeskus Harjun Portin esittely

Matkailukeskus Harjun Portti on perheyritys, mikä tarjoaa useita eri palveluita Savonlinnan Punkaharjulla, Etelä-Savossa. Harjun Portti on osa Rakennusliike Terho Kaskinen Oy-konsernia. Matkailukeskuksen toiminta-ajatuksena alusta saakka on ollut matkailupalveluiden kehittäminen ja sitä kautta ympärivuotinen toimiminen. Matkailukeskus perustettiin vuonna 2005 vanhan huoltoaseman tiloihin, toiminta

käynnistyi aluksi pääosin huoltoasemana, markkinointinimenä käytettiin aluksi Neste Harjun Porttia. Toiminnan tavoitteena on aloituksesta asti ollut kuitenkin kehittää laadukkaat palvelut paikallisille asukkaille ja tätä myötä pystyä kehittämään tuotteita ja palveluja turisteille.

Toiminnan perusedellytyksiä Harjun Portissa on tiivis yhteistyö muiden alueen matkailutoimijoiden kanssa sekä toiminnan alusta saakka kirjattu tavoite kehittää uusi vetonaula talven matkailulle, kesän toimiessa edelleen pääsesonkina. Yrityksessä onkin tehty vuosittain mittavia investointeja aina maaperän puhdistuksesta alkaen, ennen kuin toiminta alkoi. Viimeinen suunniteltu investointivaihe on safaritalon rakentaminen vierasvenesataman yhteyteen.

Harjun Portin ydintoimintaa on ravintolapalvelut ja majoituspalvelut. Talvisin tärkeimpiä yrityksen palveluita on pitkän retkiluistelureitistön ylläpito ja myynti sekä välinevuokraus. Ydintuotteita tukevia tuotteita on kauppa, vierasvenesatama sekä myös polttoainejakelu, joka on ollut osana toimintaa alusta lähtien. Lisäksi yrityksellä on myös kiinteistöhuolto repertuaarissaan. Yritys työllistää 9 vakituista työntekijää, kesäsesonkina työntekijöitä on noin 15. Yrityksen toiminta on ollut pitkään tappiollista, mikä johtuu osaltaan yrityksessä pitkään kestäneestä, mittavasta investointivaiheesta sekä myös hankalaksi yrityksessä tiedetystä liiketoimintapaikasta. Yrityksessä on kuitenkin saavutettu mittavia tuloksia paikallisella tasolla alueen matkailutarjonnan elvyttämisessä, mikä on näkynyt myös liikevaihdon jatkuvana, tasaisena kasvuna. Liikevaihto vuonna 2011 oli 1,35 milj €, kasvun ollessa edellisvuoteen oli 4,6 %, vuoteen 2009 verrattuna kasvua on yrityksessä tullut jo 22 %.

Matkailukeskus Harjun Portti on perheeni omistama yritys, olen itse ollut toiminnassa mukana alusta asti, toimien nykyisin markkinoinnista ja ohjelmapalveluista vastaavana palvelupäällikkönä.

3 MATKAILULIIKETOIMINNAN KEHITTÄMISEN MALLI

Matkailuliiketoiminnassa ja liiketoiminnassa ylipäätään kehitystyöskentely ei ole eikä sen tarvitse olla mielestäni vain hetkellinen vaihe, jossa kehitetään tilapäisesti uutta, korjataan tehtyjä virheitä tai havaittuja puutteita. Kehittämistyöskentely voi olla pitkänkin aikaa olennainen osa yrityksen strategiaa ja se voi toimia pienenkin yrityksen toiminnan kivijalkana.

”Jatkuva parantaminen tuntuu yrityksissä usein hankalalta, koska sitä ei ole organisoitu osaksi liiketoimintaa. Kehitystyöt tehdään usein erillisponnistuksina.” (Laamanen 1993, 30)

Pienissä matkailu-alan yrityksissä systemaattinen kehittäminen voidaan nähdä haastavana prosessina niukkojen talous- ja henkilöstöressurssien johdosta, etenkin jälkimmäisen leimatessa pieniä matkailu- ravitsemisalan yrityksiä.

Menestyäkseen ja kilpailijoiden vauhdissa kestääkseen, pienenkin yrityksen on toteuttava toiminnassaan jatkuvaa kehitystä ja opittava uutta, eli pysymällä ajan hermoilla. Pienessä matkailuyrityksessä tämä tarkoittanee usein lähinnä tarjottavien tuotteiden parantelua, mutta esim. aktiivisella yhteistyöllä yhteistyökumppaneiden kanssa voi pystyä kehittämään tuotteidensa osa-alueita, joihin ei omasta yrityksestä välttämättä osaamista tai resursseja löydy.

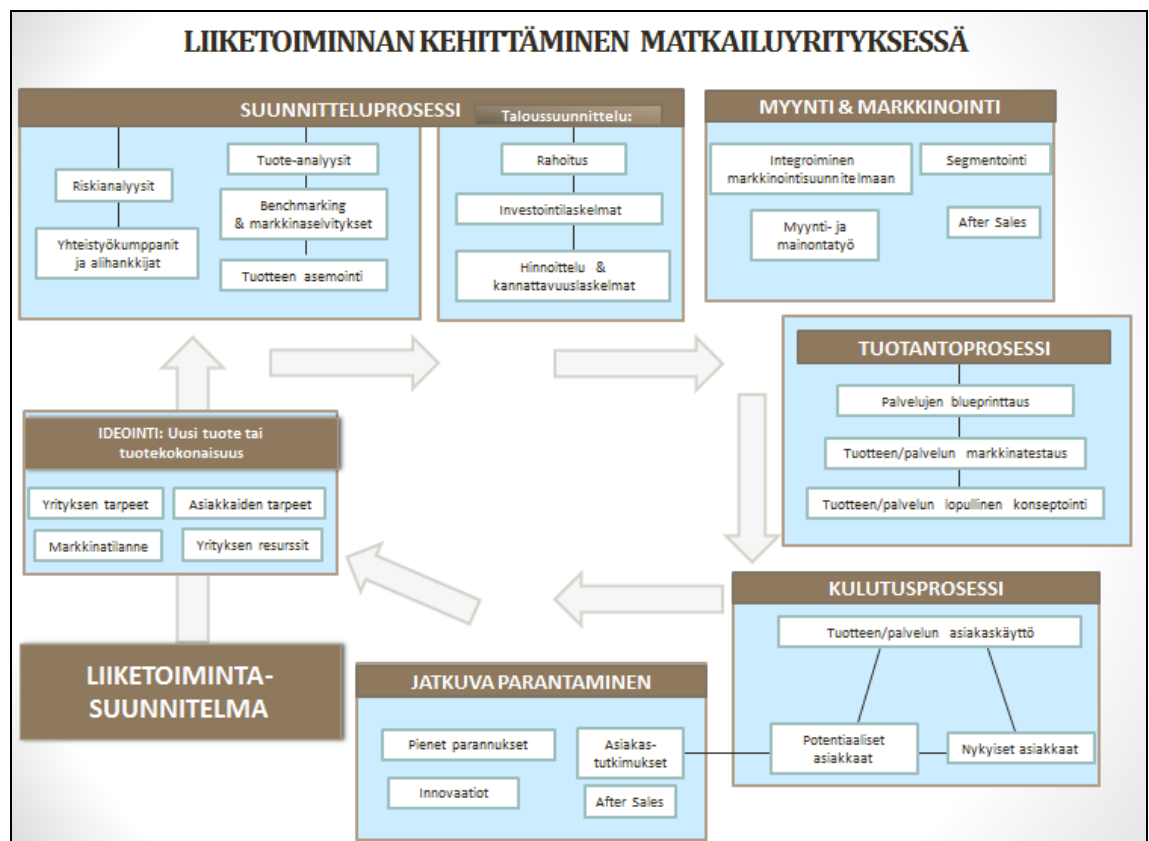
”Yhteistyö saman alan yrittäjien, palvelujen myyjien ja välittäjien, omaan tuotteeseen liittyvien muiden tuotteiden tuottajien ja viranomaisten kanssa on keino jakaa osaamista ja vastuuta ja tapa saada yhteisillä ponnistuksilla parempia tuloksia aikaan pienemmillä panostuksilla kuin yksin toimien” (Verhelä & Lackman 2003, 87)

Esimerkkinä tästä majoitusta tarjoavat pienet ja suuret yritykset ja majoituksien myynti verkossa: Yhä enemmässä määrin majoitusvaraukset tehdään suoraan netissä ja verkkokaupoissa. Suuremmat yritykset tai yritysverkostot kehittävät itselleen myyntikanaviensa oheen oman verkkokauppansa jota kautta pyrkivät myymään majoituksensa, kun taas pienellä yrityksellä harvoin on resursseja oman verkkokaupan perustamiseen. Pieni yritys voi resurssien mahdollisen hukkaamisen sijaan tukeutua majoituksen yhteistyökumppaneihinsa, esim. Booking.comiin, jotka perustavat yrityksen sivuille majoituksen verkkokaupan varauslinkein. Näin pienellä yrityksellä on tarjota sama palvelu kuin suuremmalla kilpailijallaan, ilman että vähäisiä henkilöstö- tai talousresursseja on hukattu.

Kuinka matkailuliiketoimintaa lähdetään sitten kehittämään? Toiminnan pohjana ja lähtökohtana on yrityksen valitsema strategia liiketoimintansa toteuttamiseen, eli liiketoimintasuunnitelma.

Valitun strategian noudattamisen ohessa, mielestäni tärkeimmäksi aiheeksi ja oman toiminnan ohjenuoraksi pienessä matkailu-alan yrityksessä, on oman toimintansa jatkuvaan parantamiseen tähtäävä työskentely.

Matkailuyrityksen kehittämistä ja kehityshankkeen läpivientiä voi siis mielestäni havainnollistaa alle laatimani kaavion avulla. Päädyin oheiseen kaavion sisältöön opinnäytetyön käytännön työskentelyn havaintojen perusteella sekä vertailtuani ja yhdisteltyäni kahta hieman erilaista kaaviorakennetta: Komppula & Boxbergin (2005) kirjassaan kuvaamaa uuden palvelun kehitysprosessia ja Verhelä & Lackmanin matkailutuotteen suunnittelun ja kehittämisen kaaviota (kuva 6, sivu 18).



Kuva 4: Matkailuliiketoiminnan kehittämisen malli opinnäytetyön mukaan

Laatimassani kaaviossa tulee ilmi kehittämisprojektien eri vaiheet laajempina kokonaisuuksina, sekä myös niihin liittyvinä yksityiskohtaisempina toimenpiteinä ja vaikuttavina tekijöinä.

Kehittämishankkeen tai kehittämisprojektin läpivienti matkailu-yrityksessä onkin mielestäni laajennettu versio Verhelä & Lackmanin kuvailemasta, hyvän matkailutuotteen rakentamisesta ja yksityiskohtaisempi versio Komppulan & Boxbergin uuden palvelun kehitysprosessista: Kokonaisvaltainen prosessi jossa otetaan koko ajan huomioon myös ympäröivät tekijät ja jossa koko ajan pyritään jatkuvuuteen sekä jatkuvaan parantamiseen.

Kaaviossa kuvatut prosessit näyttäytyvät eri kokonaisuuksina, mutta ne ovat käytännön työskentelyssä päällekkäisiä prosesseja:

- Uuden tuotteen/palvelun mainonta alkaa hyvin usein jo ennen kuin edes konkreettisia suunnitelmia on tehtynä. Yrityksen myynti-osaston havainnot liittyvät myös vahvasti yrityksen tarpeisiin ideoinnin saralla.
- Tuotantoprosesseissa kuvatut mahdolliset rakentamistyöt alkavat kehitystyön koosta riippuen jo hyvin aikaisessa vaiheessa
- Vaikkakin tuotteen lopullinen konseptointi on kuvattu tuotantoprosesseissa, etenkin ohjelmapalveluihin liittyvissä tuotekokonaisuuksissa lopullinen tuotteen muodostuminen tapahtuu vasta asiakaskulutuksen aikana
(Jatkuva parantaminen, 3.6.)

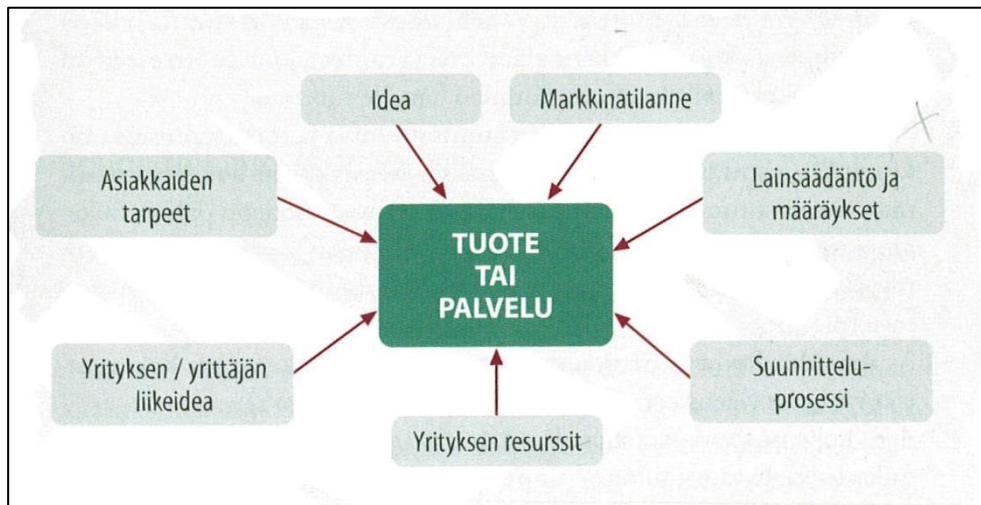
Seuraavissa kappaleissa käyn lävitse kuvatun prosessin vaiheittain, painottaen etenkin suunnittelun ja ideonnin osa-alueita.

3.1 Matkailutuotteen ideointi ja suunnitteluprosessi

Kokonaisvaltaisen matkailutuotteen ideointi ja kehittäminen lähtee yleensä liikkeelle tarpeesta. Joko asiakkaiden esilletuomasta tarpeesta kokea jokin palvelu tai aktiviteetti, tai yrityksen tarpeesta kehittää uusi tuote, kenties nähtyyn markkinarakoon. Yrityksellä voi olla toki myös muitakin motivaattoreita matkailutuotteen kehitystyöhön, kuten lisävolyymien tuottaminen, yrityksen infrastruktuurin ja resurssien parempi hyödyntäminen tai ylipäätään asiakkaiden parempi palveleminen.

Syyt tuotekehityksen käynnistykseen voivat myös olla yrityksestä riippumattomia, kuten markkinatilanteen muutos tai kilpailutilanteen muutos. Tuotekehitys ei kuitenkaan ole vain tilapäinen prosessi, vaan kyse on jatkuvasta parantamisesta (Jatkuva parantaminen, 2.3.6).

”Asiakkaiden tarpeita on syytä selvittää itse tai yhteistyössä muiden yrittäjien kanssa tai hankkimalla käyttöön aiheesta tehtyjen tutkimusten tuloksia.” (Verhelä & Lackman 2003, 77)



Kuva 4: Matkailutuotteeseen vaikuttavia tekijöitä (Verhelä & Lackman 2003)

”Keskeinen ominaisuus matkailupalvelujen, kuten kaikkien muidenkin palvelutuotteiden kohdalla, on se, ettei niitä voi varastoida, vaan se tuotetaan ja kulutetaan samalla kertaa. Matkailupalvelun kokonaisuus muodostuu osista ja lopullinen kokemus on asiakkaassa syntyvä tunnepohjainen elämys” (Verhelä & Lackman 2003, 74)

Matkailutuote on palvelua ja palvelutuotteen kehittämisessä on muutamia eroavaisuuksia ns. fyysisten tuotteiden suunnitteluun: Palvelutuote on aineeton, tuotteiden laatu on vaikeammin vakioitavissa ja palvelutuote muuttuu hyvin usein jokaisella käyttökerralla, koska palvelun kohteena olevat asiakkaat tuovat omat variaationsa palveluhetkeen.

”Palvelujen suunnittelussa keskeiseksi asiaksi nousevat tuotantoprosessit, sillä palvelun kuluttaminen ja tuottaminen ovat yhtä aikaa tapahtuvia toimenpiteitä, joihin palvelun käyttäjä itse osallistuu omalla panoksellaan.” (Kinnunen 2003, 29)

Hyvin usein matkailuyrityksissä puhutaan Verhelän & Lackmanin mainitsemien elämyksien tuottamisesta. Elämyksen tuottaminen on hyvin kokonaisvaltainen käsite, joka edellyttää pitkäjänteistä ja monitahoista suunnittelutyötä, niin matkailutuotteen tuottavalta yritykseltä kuin sen sidosryhmiltäkin. Ylipäänsä elämyksen kokeminen asiakkaan silmin alkaa siitä hetkestä, kun hän saapuu kohteeseen tai majapaikkaansa ja loppuu, kun asiakas poistuu kohteesta.

”Asiakkaalle hyvä matkailupalvelu on hänen kokemansa kokonais-elämys, joka yleensä eri ihmisille on erilainen ja joka muodostuu useiden kokemusten yhdistelmästä. Asiakkaan kokonaiskokemus siitä, onko tuote hyvä vai huono, riippuu siitä, miten tuote vastaa asiakkaan odotuksia, ja jokaisesta kokemuksesta erikseen siten, että kokonaiskokemus on sen heikoimman osan mukainen.”

(Verhelä & Lackman 2003, 74)

Matkailijalla harvoin jokainen kohteessa vietetty hetki on elämyksellinen, mutta jokainen koettu hetki ja palvelu muodostuu lopulta kokonaisuudeksi ja määrittelee sen, onko asiakas tyytyväinen lopulta kokemukseensa. Eli matkailutuotteen tai palvelun onnistumisen voisi kiteyttää riippuvan siitä, vastaako hänen kokemansa palvelu tai elämys siihen ladattuja odotuksia.

Kokonaisvaltaisen matkailutuotteen rakentamiseen ja tuottamiseen liittyy monta osa-aluetta ja hyvin usein matkailutuotteeseen sisältyy useamman kuin yhden, palvelun kehittäneen yrityksen resursseja. Hyvänä esimerkkinä tästä mainittakoon kalastusyrittäjä, joka järjestää opastettuja kalastusretkiä. Kalastusretkiin sisältyy hyvin usein muutakin kuin moottoriveneen vuokra ja oppaan palvelut, ryhmämatkoissa myös kyyditykset, ruokailut ja majoitukset, joita yrittäjä pystyy harvoin itse tarjoamaan.. Siksi sujuva toiminta ja yhteissuunnittelu sidosryhmien kanssa, eli verkostoituminen, on avainasemassa onnistuneen elämyksen ja menestyksekkään tuotteen rakentamisessa.

VAIHE	MITÄ TEET	KENEN KANSSA	MITEN
IDEOINTI	Uuden tuotteen ideointi	Itse, oman henkilökunnan kesken	<ul style="list-style-type: none"> – aivoriihi – benchmarking – asiakkaiden palautteen perusteella
TUOTTEISTAMINEN	Idean muuttaminen konkreettiseksi tuotteeksi	Yhteistyökumppanit, alihankkijat	Verkostoitumalla tai itse tuottamalla
TUOTTEEN TESTAUS	Tuotteen toimivuus testataan ja dokumentoidaan	Oikeiden, ulkopuolisten asiakkaiden kanssa	Tuote toteutetaan sellaisena kuin se on suunniteltu asiakkaille tarjottavaksi
HINNOITTELU	Tuotteelle tehdään kannattavuuslaskelma: lasketaan hinta, jolla tuotetta kannattaa tuottaa	Itse	Tuotteen eri osien ja alihankintojen hintojen perusteella lasketaan myyntihinta huomioiden verot ja viranomaismaksut sekä jakelutien kustannukset
MARKKINOINTI JA MYYNTI	Tuote saatetaan mahdollisten asiakkaiden ja jälleenmyyjien tietoisuuteen ja myydään	Itse, mainostoimiston kanssa, yhteistyöverkoston kanssa	Esite, flyeri, kotisivut, esittely jälleenmyyjille, messut, workshopit
TOTEUTTAMINEN	Tuote tai palvelu toteutetaan asiakkaiden kanssa	Palvelun toteuttava henkilökunta yhdessä asiakkaiden kanssa	
PALAUTE JA KEHITTÄMINEN	Asiakkailta ja yhteistyökumppaneilta kerätään palautetta tuotteesta ja sitä kehitetään palautteen mukaisesti	Itse, oma henkilökunta, yhteistyökumppanit	Asiakaskyselylomakkeet, havainnointi, haastattelut → palataan ideointivaiheeseen ja korjataan toimintaa, mikäli palaute antaa aihetta

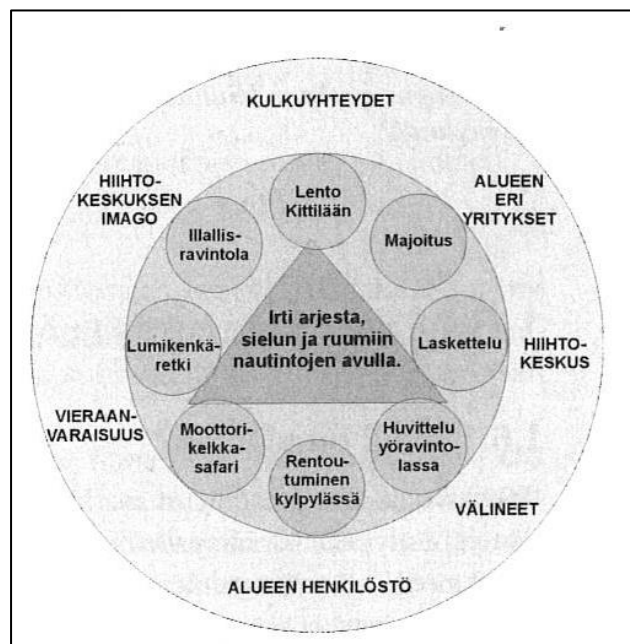
Kuva 6: Matkailutuotteen suunnittelu ja kehittäminen (Verhelä & Lackman 2003, 73)

Palautteen kerääminen asiakkailta matkailu- ja etenkin ohjelmapalvelutuotteissa on erittäin tärkeää, koska tuote toteutetaan ja koetaan hyvin usein asiakkaiden kanssa yhdessä. Palautteen välitön saaminen asiakkaan kokemassa ympäristössä auttaa ymmärtämään kenties oman tuotteen heikkouksia. (Kohta 3.6. Jatkuva parantaminen)

”Asiakkaiden osuutta tuotekehitysprosessissa pidetään yleisesti merkittävänä” (Komppula & Boxberg, 2005, 97)

3.1.1 Matkailutuote kokonaisuutena

Matkailutuote käsitteenä ja matkailutuotteen kehitys sisältää sisällään montaa eri toimijaa, yritystä, yhteistyökumppania ja olosuhdetekijää, mutta aina lopuksi kyse on kokonaisuudesta, jossa asiakasta ei voisi sanoa kiinnostavan minkä yrityksen palveluja hän mahdollisesti käyttää, koko lomansa aikana. Tämän tiivistää oivasti Komppula & Boxberg tekstissään:



Kuva 7: Lapin matka asiakkaan näkökulmasta. (Komppula & Boxberg, 2005)

”Matkan luonteesta riippumatta voidaan väittää, että matka on matkailijalle yksi kokemus, kokonaismatkailutuote, joka alkaa silloin kun matkailija ryhtyy suunnittelemaan matkaa ja päättyy silloin, kun

matkailija palaa kotiin. Tämä kokonaistuote on palvelupaketti, johon kuuluu aineettomia ja aineellisia osia, ja joka perustuu toimintaan kohteessa. Matkailija kokee tämän paketin yhtenä kokonaisuutena, jonka hinta muodostuu niistä kustannuksista ja uhrauksista, joita hän matkan tekemiseen on sijoittanut. Kokemuksen laatu määräytyy kaikkien osien yhteissummasta". (Komppula & Boxberg, 2005, 12)

Safaritalon rakentaminen Harjun Portissa nähtiin yrityksessä olevan osa koko yrityksen palvelukokonaisuuden parantamista. Punkaharjun alueen matkailu- ja aktiviteettitarjonta on kuitenkin melko rajallista ja esimerkki-kaaviossa mainittuun Lapin matkaan verrattuna palvelutarjonta on vähänlaista. Yrityksessä ei kuitenkaan nähty, että tällä hankkeella saadaan kokonaisuus kerralla kuntoon koska kyseessä on aina kuitenkin monen eri matkailutoimijan yhdessätoiminta.

3.1.2 Benchmarking

Hyvin tärkeää matkailutuotetta kehitettäessä on kaiken tuotesuunnittelun ja yritysten yhteistoiminnan lisäksi palvelujen tuottamisen kaksi perusajatusta: Yrittäjän, yrityksen henkilöstön osaamisen ja paikkakunnan vahvuuksien hyödyntäminen sekä benchmarking, eli oman toiminnan tai tuotteen vertaaminen hyväksi tai erittäin hyväksi tiedettyyn toisen yrityksen toimintaan tai tuotteeseen.

"Benchmarking on prosessi, jossa yritys mittaa toimintansa tasoa vertaamalla nykyistä toimintaansa vanhaan toimintaansa tai vertaa nykyistä toimintaansa muiden yritysten toimintaan tai koko alan toimintaan. Kerätystä tiedosta syntyy vertailukohde, jota vastaan yrityksen tulevaa toimintaa tullaan vertaamaan."

(Reid & Bojanic, 2006, 61)

Tarkemman kuvauksen benchmarkingista antaa Komppula & Boxberg kirjassaan:

"Benchmarking on laadun kehittämiseen ja tuotekehitykseen liittyvä menetelmä, jossa yrityksen omaa toimintaa verrataan jonkin toisen yrityksen toimintaan. Benchmarking on systemaattinen menetelmä oppia halukkailta yhteistyökumppaneilta toimialasta riippumatta. Tarkoituksena on saada tietoja ja taitoja, joita voidaan tehokkaasti hyödyntää oman yrityksen toimintojen parantamisessa ja kehityksessä."

(Komppula & Boxberg, 2005, 123)

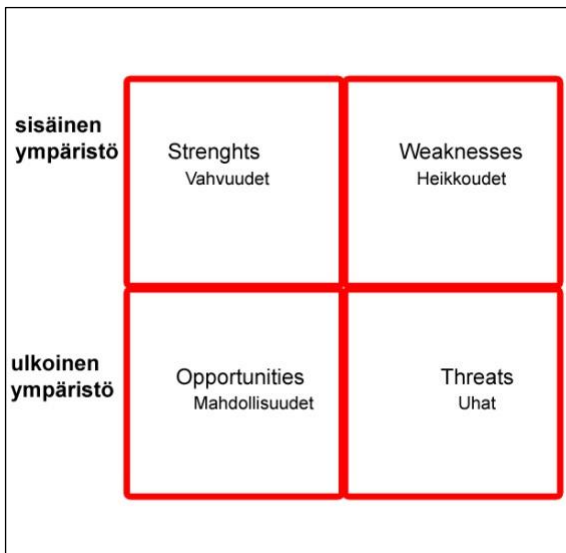
Pitkällekkään suunniteltu ja viimeistelty matkailutuote ei ole onnistunut, jos yrityksen henkilöstöllä ei ole osaamista palvelun tuottamiseen tai valittu alue palvelun tuottamiseen ei sovellu lainkaan suunniteltuun tuotteeseen. Pyörää harvoin kannattaa keksiä uudestaan, joten tutustuminen samalla alalla menestyvään vastaavan yrityksen tuotteeseen ja sen toteutukseen on hyvä idea, jolla voi välttää oman tuotteen kehittämisen akilleen kantapäät tai lapsentaudit. Benchmarking on siitäkin syystä tärkeää, koska palvelutuote viimeistellään yleensä vasta asiakaskäytössä, kun nähdään asiakkaiden toiminnan vaikutus tuotteen sisältöön, toteutukseen, aikatauluun ja ylipäätään palvelun onnistumiseen.

”Tavoitteena varsinaisessa benchmarkingissa, jossa yrittäjä tai yrityksen edustaja tutustuu toisen yrityksen toimintaan ja vertaa oman yrityksen toimintaa siihen, on laadun ja toimintatapojen yhteyden selvittäminen. Vieraaseen yritykseen tutustuminen on aina oppimista, ja sillä tavalla pakostakin tulee tutustuneeksi erilaisiin toimintamalleihin ja saa uusia ajatuksia omaan toimintaansa.” (Verhelä & Lackman 2003, 77)

3.1.3 Riskianalyysi

Jotta voidaan hahmottaa yritystä tai sen tuotetta ympäröivät positiiviset ja negatiiviset tekijät, on tärkeää suorittaa SWOT-riskianalyysi. Swot-analyysi on nelikenttäinen riskianalyysi, jota käytetään yrityksen strategian laatimisessa, ongelmien tunnistamisessa ja yrityksen kehittämisessä. SWOT:issa kirjataan yrityksen osat alueita ja näkymiä neljään kategoriaan, nämä neljä ovat sisäiset vahvuudet (Strengths), sisäiset heikkoudet (Weaknesses), ulkoiset mahdollisuudet (Opportunities) ja ulkoiset uhat (Threats). Riskianalyysin tekeminen auttaa yrityksen avainhenkilöitä tulevaisuuden uhkakuvien ja mahdollisuuksien havaitsemisessa ja niihin reagoimisessa.

”SWOT-analyysi on yksityiskohtainen tutkielma yrityksen sisäisistä vahvuuksista ja heikkouksista, sekä ulkoisista mahdollisuuksista ja uhista. Mitä ovat asiat joita yritys tekee hyvin ja missä asiassa yritys on keskiarvoista huonompi? Mahdollisuudet ja uhat ovat yrityksen itsearviointia yrityksen kohtaamista mahdollisuuksista ja uhista ulkoisessa ympäristössä. Vahvuudet ja mahdollisuudet ovat positiivisia tekijöitä, joita yritys voi käyttää saadakseen kilpailullista etumatkaa” (Reid & Bojanic, 2006, 170)



Kuva 8: SWOT-rakenne

”Jos on osa-alueita, jotka ilmenevät yrityksen omassa analyysissä sekä vahvuuksissa että mahdollisuuksissa, ovat samanlaisia kuin kilpailevan yrityksen heikkoudet ja uhat, niin kyseisellä yrityksellä on tuolloin huomattava kilpailuetu markkinaosuuksissa ja myynneissä. Samanaikaisesti yrityksen heikkoudet ja uhat ovat ongelma-alueita. Yrityksen on kompensoitava heikkouksiaan kunnes ne voidaan eliminoida, ja jos mahdollista, uhat täytyy ennakoita jotta niihin voidaan varautua strategisella tasolla ja niiden aiheuttamat vahingot voidaan minimoida.” (Reid & Bojanic, 2006,170)

3.1.4 Tuotteen asemointi

Pienen matkailu-alan yrityksen näkökulmasta katsottuna, asemoimalla tuotteensa, eli viilaamalla tuotteensa yksityiskohdat juuri halutuille markkinoille sopivaksi, yritys asemoi itsensä. Etenkin jos on kyse matkailuyrityksen kärkituotteesta, voidaan sanoa, että onnistuneella tuotteensa asemoinnilla yritys asemoi itsensä matkailumarkkinoilla. Parhaimmillaan yrityksen tuote muodostaa koko yrityksen brändin. Mutta markkinoita on kuitenkin useita, joten pelkkä onnistunut tuotteen asemointi ja positiivisen imagon luominen kotimaan matkailijoiden silmissä ei välttämättä tee yrityksen tuotteesta houkuttelevaa ulkomaisen matkailijan silmissä.

”Asemoinnissa on siis tärkeää hahmottaa tuotteen asema erilaisilla markkinoilla. Kotimaan markkinoille tarkoitettulla tuotteella kilpaillaan kotimaisessa sarjassa. Lähimarkkinoille, esim. omaan maakuntaan tarkoitetuilla tuotteilla kilpailun

vertailukohteina taas ovat lähimarkkinoiden yritykset ja heidän tuotteensa.” (Komppula & Boxberg, 2005, 159)

”Mitä kauempana kohdemarkkinat yrityksestä sijaitsevat, sitä laajempaan tuotekokonaisuuteen yritykseen tulee samaistaa tuotteensa” (Komppula & Boxberg, 2005, 159)

TARJOOMA	MARKKINAT	
	Nykyiset asiakkaat	Uudet asiakkaat
Nykyiset tuotteet	Markkinoiden valtaaminen eli markkinapenetraatio: nykyisten tuotteiden muuntelu nykyisille asiakkaille	Markkinoiden kehittäminen: asemoidaan nykyiset tuotteet uusille markkinoille
Uudet tuotteet	Markkinoiden kehittäminen: esitellään uusia tuotteita nykyisille asiakkaille	Monipuolistuminen eli diversifikaatio: lanseerataan uusia tuotteita uusille markkinoille

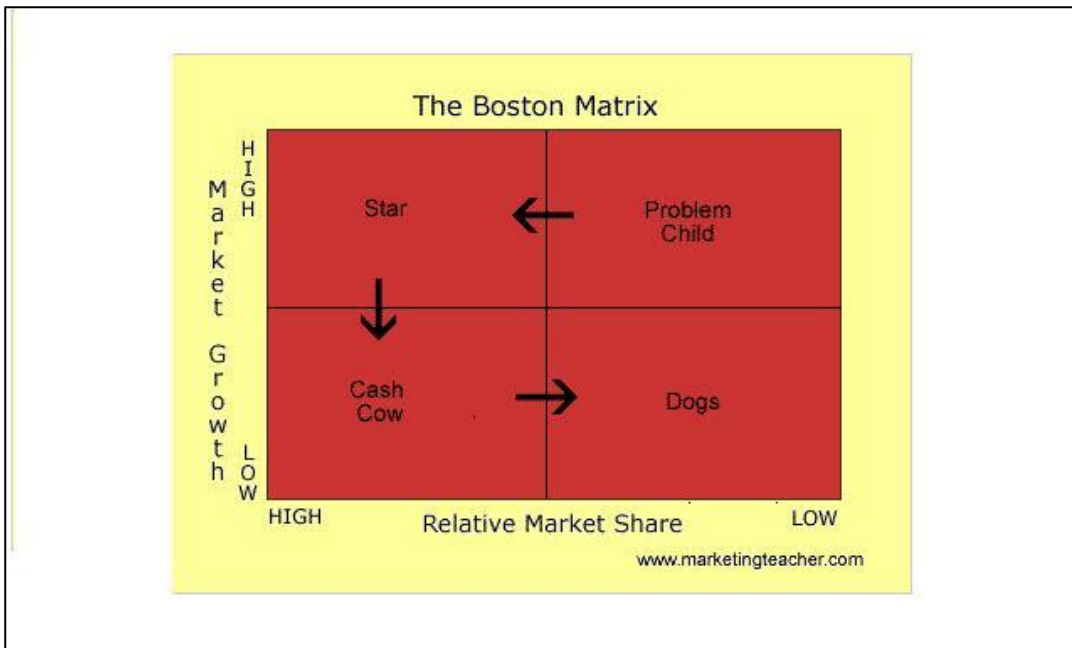
Kuva 9: Matkailuyrityksen tuotekehityksen strategiset vaihtoehdot (Komppula & Boxberg 2005, 156)

Harjun Portilla safaritalon nähtiin tuovan lisäulottuvuuksia olemassaoleviin tuotteisiin, olihan rakennukseen tulossa kuitenkin useampaa tuotetta parantavia ominaisuuksia. Tästä syystä safaritalon ”asemoiminen” nähtiin hankalana ajatusmaailmana, koska kyseessä ei ollut vain yksi tuote joka lanseerataan. Varsinaisen tuotteen asemoinnin sijaan huomiota kiinnitettiin eri asiakassegmenttien tarvitsemiin palveluihin.

3.1.5 Tuoteanalyysi

Alkuperäisesti Boston Consulting Groupin kehittämä matriisi on käyttämäni tuoteanalyysin pohja. Käyttämässäni Bostonin matriisissa oletetaan, että tuotteen markkinaosuus ja tuotteen kannattavuus ovat riippuvaisia toisistaan. Tässä matriisissa yrityksen tuotteet ja tuoteryhmät ryhmitellään ja analysoidaan niiden markkinaosuuden ja kasvunäkymien mukaisesti.

”Ryhmillä on annettu kansanomaisia nimiä kuten ”kysymysmerkit”, ”tähtituotteet”, ”rakkikoirat” ja ”lypsylehmät”. (Selander & Valli 2007, 97–99.)



Kuva 10: Bostonin Matriisi (Lähde:www.marketingteacher.com)

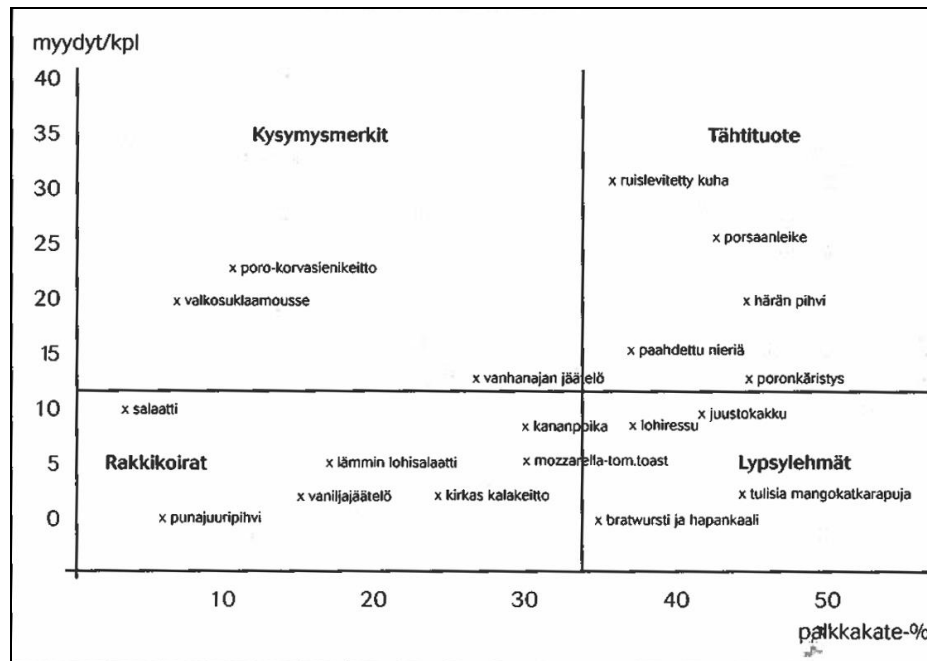
Nämä kansanomaiset nimitykset tarkoittavat seuraavia asioita:

- Rakkikoirat ovat tuotteita, joista halutaan eroon, koska ne eivät enää tuota ja markkinaosuus on pieni.
- Lypsylehmät ovat tuotteita, jotka vielä tuottavat, vaikka markkinat eivät kasva.
- Tähdet ovat yrityksen helmituotteita, koska markkinaosuus on jo suuri ja sen oletetaan kasvavan.
- Kysymysmerkkituotteet ovat alkuvaiheessa olevia tuotteita, joista odotetaan tulevan tähtiä. (Bergström & Leppänen 1997, 127.)

Tuoteanalyysi tällaisella yleisjaottelulla on hieman karkea ja sitä ei voida käyttää kaikissa yrityksen tilanteissa, koska siinä oletetaan, että korkea markkinaosuus tarkoittaa automaattisesti korkeaa tuottoprosenttia ja kannattavuutta (www.marketingteacher.com). Bostonin Matriisi kuitenkin auttaa yritystä havainnoillistamaan tuotteidensa tilanteen ja antaa apua suunnittelu- ja kehitystyöskentelyyn.

Tuoteanalyysistä voikin tehdä yksityiskohtaisemman käsiteltäessä yksittäisiä tuotteita, joiden kustannusrakenne on tarkkaan tiedossa. Selander & Vallin kirjassa esitellyn analyysin perusrakenne on sama, mutta näin yksityiskohtaisempi, jossa yrityksen tuotteet tai osaa tuotteista ei lajitella nelikenttään yrityksen näkemysten mukaan, vaan myyntitilastojen ja kannattavuuksien perusteella. Tuotteet jaotellaan

nelikenttään niiden myyntimäärien perusteella tietyltä ajanjaksolta, sekä niiden palkkakateprosentin perusteella. Tämä tuoteanalyysin versio esitellään Selander & Vallin kirjassa seuraavasti:



Kuva 11: Nelikenttä (Selander & Vallin, 2007, 99)

- "Tähtituotteet" ovat tuotteita joilla on hyvä palkkakateprosentti ja joita myydään paljon.
- "Kysymysmerkit" ovat tuotteita joiden myyntimäärä on suuri, mutta kateprosentti pienempi kuin tähtituotteiden.
- "Lypsylehmät" ovat tuotteita joita ei myydä kovin suuria määriä, mutta joiden kateprosentti on hyvä.
- "Rakkikoirat" ovat tuotteita, joiden kateprosentti on huono ja joita myydään vähän (Selander & Valli, 2007, 99-100)

Perusajatus molemmissa malleissa on havaintojeni perusteella tismalleen sama: "Tähtituotteista" kannattaa pitää ja ylläpitää sellaisenaan kiinni. "Kysymysmerkit" ovat kohtuullisesti myyviä tai potentiaalisia tuotteita, jotka vaativat kehitystyötä jotta niistä saadaan tähtituotteita. "Lypsylehmät" tuottavat yritykselle kohtuullisesti rahaa, mutta näissä tuotteissa ei nähdä kasvumahdollisuuksia, joten on hyvä pitää näistä tuotteista kiinni, mutta varottava liian suuria panostuksia kyseisiin tuotteisiin. "Rakkikoirat" ovat tuotteita jotka eivät tuo rahaa ja joilla ei ole kasvunäkymiä, joten näistä tuotteista

kannattaa pyrkiä eroon tai ainakin minimoimaan niiden aiheuttamat tappiot ja vahingot.

Harjun Portin safaritalon suhteen päätin käyttää siis ensin esiteltyä, karkeamman jaotelman tuoteanalyysia, koska analyysissa käsiteltävät tuotteet ovat kokonaisuuksia, joiden tarkkaa kustannuslaskelmaa on vaikea koostaa nelikenttämalliin sopivaksi, toisin kuin esimerkiksi pelkän ruokalistan analyysiä tehdessä. Harjun Portille tehty analyysi nähtävillä kohdassa 6.1.

4 TALOUSSUUNNITTELU

Mitä suuremmasta kehittämishankkeesta on kysymys, sitä suurempi tarve on tuottaa sisäistä laskentatietoa yrityksen käyttöön.

”Sisäisellä laskentajärjestelmällä tarkoitetaan järjestelmää, joka tuottaa laskentatietoa sen käyttötarkoituksen mukaisesti hyödynnettävään muotoon. Laskentajärjestelmän luominen on yrityskohtainen ja monivaiheinen prosessi.” (Selander & Valli, 2007, 24)

”Yritysten menossa olevan elinkaaren vaihe vaikuttaa merkittävästi laskentatoimen tarpeeseen yrityksessä. Yrityksen elinkaareissa on tunnistettavissa neljä eri vaihetta: alkuvaihe, kasvuvaihe, tasaantumis- ja loppuvaihe.” (Selander & Valli, 2007, 25).

Sisäisen laskentatoimen aktiivinen harjoittaminen on monessa hankkeessa paitsi etenkin suotavaa, niin myös jopa pakollista, etenkin ulkopuolista rahoitusta hakiessa.

Aktiivinen taloussuunnittelu ja liiketoiminnan seuranta voi olla pienissä yrityksissä haastavaa resurssien niukkuuden suhteen, mutta se on ehdottomasti kaiken panostuksen arvoinen osa-alue niin pienessä, kuin isossakin yrityksessä.

”Isoilla yrityksillä on käytettävänä kaikki tiedonkeruuseen tarvittavat resurssit: laskentaosaamista, tietotekniikkaa ja henkilöstöä, joiden puuttuminen tai heikkous tekee pienen yrityksen sisäisen laskentatoimen toteuttamisesta vaikeaa. Silti pienenkin yrityksen kannattaa käyttää resursseja sisäisen laskentatoimen kehittämiseen ja hyödyntämiseen” (Selander & Valli, 2007, 25-26)

Jotta matkailuliiketoimintaa kehittäessä pystytään havainnoimaan tuotteiden ja tuotekokonaisuuksien nykyinen tila, on yrityksen tärkeää tehdä sisäinen tuloslaskelma valituista tuotekokonaisuuksista tai koko toiminnasta. Sisäisellä tuloslaskelmalla tarkoitetaan yrityksen omaan käyttöönsä muovaamaa kannattavuuslaskelmaa, jossa tulot ja kulut on paremmin jäsennelty kuin pelkässä kirjanpidon tuloslaskelmassa. Sisäisessä tuloslaskelmassa lasketaan myyntikate, palkkakate ja käyttökate. Myyntikate on kate, joka jää jäljelle kun muuttuvat kustannukset on vähennetty. Palkkakate ilmoittaa katteen, kun valittuihin tuotekokonaisuuksiin kohdistuvat henkilöstökustannukset on vähennetty. Käyttökate ilmoittaa lopullisen kannattavuuden, ennen poistoja ja rahoituskuja. Sisäinen tuloslaskelma on täten yritykselle tärkeä elintärkeä hinnoittelun työkalu ja havainnollistava laskelma, jossa yritys hahmottaa tuotekokonaisuuksiin kohdistuvia kustannuksia.

4.1 Hinnoittelu ja kannattavuus

Tuotteiden hinnoittelu on luonnollisesti tärkeä osa kehitystyössä. Ilman edellämainittua laaja-alaista selvitystyötä ja suunnittelua hätiköidyllä hinnoittelulla voi hyvinkin tuotteen elinkaari jäädä lyhyeksi, kun toiminta osoittautuu kannattamattomaksi.

”Matkailutuotteiden kehitysprosessin ehkä heikoimman lenkin muodostaa usein tuotteen taloudellinen analyysi. Uusien tuotteiden ideointi, tuotteiden kirjoittaminen esitetekstiksi, tuotteiden testaaminen ja jopa blueprinttauskin on monelle yrittäjälle helppoa työtä, mutta kun uuden tuotteen taloudellinen kannattavuus tulee esille, sen miettiminen jäi liian usein hyvin pinnalliseksi. (Komppula & Boxberg, 2005, 110)

Jotta yritys osaa hinnoitella tuotteensa oikeisiin tunnuslukuihin pohjautuen, on tuotteita hinnoitellessa yrityksen johdolla oltava käytettävissään joko olemassaolevat tilastot tai selkeä näkemys yrityksen kustannuksista, kuten energia-, jätehuollon- tai vuokratuloista. Eli yrityksen on tunnettava kustannusrakenteensa ja pystyttävä arvioimaan kustannusten jakautuminen tuotekokonaisuutta kohden. Näiden lukujen perusteella yrityksessä laaditaan hinnoittelua ja seurantaa varten sisäisiä tuotelaskelmia, jotka ovat esitelty edellisellä sivulla.

Matkailualalla ja etenkin ohjelmapalveluissa on hyvin tunnusomaista, että suurimmat kuluerät muodostuvat henkilöstökustannuksista ja kiinteistä kustannuksista.

Tuotteiden hinnoittelu on laajaa ala- ja markkinatuntemusta vaativa laji, koska siinä tasapainoitellaan laskennallisten perusteiden, markkinatilanteen ja yrityksen koko palvelukonseptin välillä. Mielestäni hinnoittelupäätöstä ei voisi sanoa tehtävän pelkästään yhdestä näkökulmasta, esim pelkistä kustannuksista, vaan on aina huomioitava nämä kyseiset seikat.

”Hinta voidaan määritellä myös markkinalähtöisesti. Siinä huomioidaan markkinoiden tilanne kyseisen tuotteen osalta” (Selander & Valli, 2007, 68)

Hinnoitellessani safaritalon kalastustilan käyttöä tästä saatiin oiva esimerkki: Rakennuksen investointilaskelmat osoittivat, että rakennuksen maksaessa merkittävästi, tuloja pitäisi ehdottomasti saada myös kalastustilan käyttäjiltä. Yrityksen myynnissä taas koettiin, että yritykseen majoittumaan tulevat kalastusturistit eivät ole valmiita maksamaan ylimääräistä pelkästä kalanperkaustilasta, vaikka teetetyn kilpailja-selvityksen perusteella tiedettiin, että vastaavaa palvelua ei ole muilla lähitoimijoilla saatavilla. Rakennuksen toimiessa lähinnä lisäyksenä yrityksen

koko palvelupakettiin, koettiin tärkeäksi pitää hintataso matalina majoitusasiakkaille ja hinnoitella kalastustila markkinalähtöisesti.

Näistä syistä kalastustila päätettiin sisällyttää yrityksessä majoittuville asiakkaille mökin hintaan kuuluvaksi. Ei-majoittujille kalastustilan käyttöön laadittiin omat hinnat päivä-, viikko- ja vuosikäyttöille.

”Matkailu- ja ravitsemisalalla hinnan nostaminen ilman yleistä hinnan nousua voi alentaa kysyntää. Asiakkaat ovat hyvin hintatietoisia ja vertailevat hintoja paljon. Yritykselle on edullista, jos se pystyy pitämään hinnat samalla tasolla alueen kilpailijoiden kanssa.” (Selander & Valli, 2007, 69)

4.2 Rahoitus

Niin pieniin kuin suuriinkin kehittämishankkeisiin liittyy usein investointeja ja sitä kautta ulkopuolinen rahoitus on tarpeen. Matkailu-alan yrityksillä on hyvät edellytykset hakea erinäisiin kehittämishankkeisiin EU-tukea, joka on merkittävä lisäapu hankkeiden toteuttamisissa. Etenkin pienissä ja keskisuurissa matkailuyrityksissä EU-tuen saaminen voi olla merkittävä osatekijä siihen, toteutetaanko suunniteltu investointi tai kehittämishanke suunnitellussa laajuudessaan tai ylipäättään, riskitekijöiden ollessa merkittävämmät ilman EU-tukea.

Matkailuyritykset ovat näkemykseni mukaan entistä verkostoituneempia ja mukaanlähteminen erinäisiin, alueorganisaatioiden vetämiin kehittämishankkeisiin on yleistynyt ja helpottunut. Matkailuyritysten tekemässä yhteistyössä erinäisten matkailumarkkinointi- ja matkailun kehittämishankkeiden parissa on entistä useammin kunta-rajat ylittävää yhteistyötä ja yhä isompiin kokonaisuuksiin sidonnaista.

Tämän tyyppisiin viittaamiini hankkeiden yleistymiseen ei mielestäni ole syynä, yleisesti katsottuna, matkailuyritysten yhtäkkinen aktivoituminen. Hankkeiden yleistyminen ja sitä kautta matkailuyritysten paikoittainen lähentyminen kanavoituu eräissä tapauksissa eri mm. Maakuntaliittojen perustamista alueellisista kehittämishankkeista, joihin haetaan erittäin merkittäviä taloudellisia tukia EU:n eri rakennerahastoista. Nämä esimerkiksi maakuntaliittojen hakemat tuet kanavoituvat usein alueellisen kehitysorganisaation / matkailuorganisaation hallinnoitavaksi, jotka vastaavat hankkeiden käytännön toteutuksista ja hankkeeseen mukaan ottamisesta /pyytämisestä..

Tästä hyvänä esimerkkinä mainittakoot ”Matkailuelämykset Euroiksi Saimaalla”-hanke, jossa on mukana merkittävä määrä yrityksiä monesta eri kunnasta Saimaan alueella. Hanketta hallinnoi Etelä-Savon Maakuntaliitto ja käytännön toteuttajana on Savonlinnan Yrityspalvelut Oy, joka toimii tiiviissä yhteistyössä paikallisen, Savonlinnan Seudun Matkailu Oy:n kanssa, hankkeessa ollen mukana yrityksiä hyvinkin laajalta alueelta.

”Elämykset euroiksi Saimaalla-projektin tavoitteena on varmistaa matkailun ja projektiin osallistuvien yritysten liiketoiminnan kasvu kehittämällä uusia elämyksellisiä matkailutuotteita ja niiden markkinointia ja myyntiä erityisesti sähköisissä jakelukanavissa. Tavoitteena on, että hankkeen jälkeen yritykset ymmärtävät yhä paremmin asiakkaiden tarpeita ja ostokäyttäytymistä.” (Eura2007.fi. Ote Matkailuelämykset Euroiksi Saimaalla- projektikuvauksesta)

Matkailukeskus Harjun Portin safaritalo-hanke ei ollut tästä juurikaan poikkeus: Safaritalon suunnittelua tehtiin osittain niillä ehdoilla, joilla hanketukea oletettiin saatavan. Alueellisesti koordinoitun hankkeen sijaan yritys haki EU-tukea yksin, jolloin hankkeeseen liittyvät järjestelyt hoituivat nopeasti, tuki oli kohdennettua ja tuen saanti ei edellyttänyt Harjun Portilta laaja-alaisia sitoumuksia.

Harjun Portti haki ja sai safaritalon rakentamiseen tukea ohjelmapalveluiden kehittämisprojektina, rakennukseen tullessa tiloja, jotka palvelevat erinäisten ohjelmapalvelutuotteiden käyttäjiä. Safaritalon rakentamiseen myönnetyn avustuksen lisäksi Harjun Portti sai hankkeen aikana avustusta ostetusta kalustosta, joka olisi tarkoitettu ohjelmapalvelutuotteiden kehittämiseen. Näiden tukien saaminen oli erittäin tärkeä yritykselle ja se mahdollisti kehittämistyön jatkumisen ja jatkuvan parantamiseen tähtäävän työskentelyn. Tämän lisäävustuksen hyödyistä ja määristä nähtävillä kohdassa 6.6. Tulokset.

EU-tuen saaminen edellyttää yritykseltä laskelmia kasvunäkymistä sekä investoinnin tuomista lisäyksistä kassavirtaan. Tämän kaltaisten laskelmien teko yrityksen sisäisessä laskentatoimessa on myös erittäin tärkeää: Paitsi että se antaa yrityksen johdolle kuvaa siitä, minkä suuruinen kehittämishanke on ylipäättään järkevää toteuttaa ja onko kehittämishanke edes laskennallisesti kannattava, auttaa se myös yrityksen johtoa ja myyntiä myyntitavoitteiden asettamisessa ja sitä kautta se on tärkeä laskelma yrityksen hinnoittelupäätöksiä tehdessä.

5 MYNNISTÄ JA MARKKINOINNISTA JATKUVAAN PARANTAMISEEN

Myynnin ja markkinoinnin osuus voisi sanoa olevan läsnä heti ensimmäisestä tuotesuunnittelusta lähtien. Etenkin myynnissä vaikuttavat henkilöt ova usein hyvin parhaiten perillä asiakkaiden tarpeista, joten myynnin henkilöt voivat näin auttaa viemään uutta tuotetta heti oikealle uralle, missä kysyntää riittää. Markkinointihenkilöstön on huomioitava uusi tuote tai tuotekokonaisuus markkinointisuunnitelmaa laatiessaan, jotta ennakkomainonta osataan tehdä onnistuneesti ja markkinointiin käytettävissä olevat resurssit jakaa oikein. Tärkeää onnistuneessa mainonta- tai myyntityössä on, että noudatetaan yrityksen asettamaa tavoitetta siitä, mitä kohderyhmiä halutaan tavoittaa.

”Segmentointi on markkinointistrategian toteuttamista, jossa koko potentiaalinen markkina on jaettu homogeenisiin asiakasryhmiin, joista jokainen ryhmä vastaa eri tavalla organisaation markkinointimixiin.” (Reid & Bojanic, 2006,123)

Markkinointimix on yleisenä terminä käytetty yrityksen markkinoinnin kilpailukeinojen kokonaisuus. Perinteisessä markkinointimix on jako neljään P:hen: Price, Place, Product ja Promotion, eli hinta, liikepaikka tai saatavuus, tuote tai palvelu ja markkinointiviestintä.

”Markkinointimix koostuu neljästä elementistä, joita usein kutsutaan myös markkinoinnin neljäksi P:ksi.” (Reid & Bojanic, 2006,17)

Reidin ja Bojanicin (2006) mukaan matkailu-ravitsemisalan yrityksissä täytyy tarkasti tutkia ja ymmärtää kaikki osa-alueet markkinointimixistä, jotta yritys voi saavuttaa menestystä.

Palvelu-alan yrityksille on kehitetty myös toimivampi markkinointimix, 7 P:n malli aiemman 4 P:n toimiessa pohjana. Uudet P:t aiempien neljän lisäksi ovat People, Process, Physical evidence, eli henkilöstö ja asiakkaat, prosessit ja palvelumenetelmät sekä yrityksen palveluympäristö.

7 P:n malli toimii hyvänä pohjana yrityksen laatiessa markkinointisuunnitelmaansa, jossa yritys kertaakaan läpi itselleen markkinoinnin kilpailukeinojansa, kohderyhmiään ja käyttämiään markkinointiviestinnän kanavia.

Matkailualan yrityksissä sijainti ja sen hyödyntäminen on monesti merkittävimpiä kilpailukeinoja markkinoinnissa. Sijainti vaikuttaa erittäin usein myös kohteeseen

houkuteltaviin kohderyhmiin suoranaisesti: Keskustahotelli ravintoloiden ja kauppojen läheisyydessä vetoaa tiettyyn kohderyhmään ja esimerkiksi vaatimattomammin varusteltu mökki järven rannalla vetoaa venäläiseen kalastusturistiin enemmän kuin hotellimajoitus.

5.1 Tuotanto ja kulutusprosessit

Kun kehitysprojekti on edennyt siihen pisteeseen, jossa tarvittavat suunnitelmat tehtynä, kartoitettu mitä eri asiakassegmenttejä tuote / palvelukokonaisuus tulee palvelemaan, on aika ryhtyä testaamaan tuotetta tai kokonaisuutta.

Lopullisestihan matkailutuotteen / palvelukokonaisuuden voisi sanoa täsmentyvän lopulliseen muotoonsa vasta asiakaskäytössä, mutta tulevia sudenkuoppia pystytään välttämään etukäteen blueprintaamalla tuote / palvelukokonaisuus, eli tekemällä tuotanto- ja kulutuskäyttö, jossa on havainnollistettu asiakkaan läpikäymä palvelukonsepti vaiheittain. Blueprinttaus esimerkkeineen on käyty läpi aiemmin, sivulla 9.

Varsin yleistä tuotteita viimeistellessä on käyttää testiryhmiä, jotka testaavat yrityksen kehittämän tuotteen / palvelukokonaisuuden jokainen vaihe läpikäymällä. Testiryhmien tarkoituksena on käyttäytyä kuin ketkä tahansa muutkin asiakkaat ja raportoida näkemänsä ja kokemansa jälkikäteen. Testaukselle ei varsinaisesti ole mitään ohjetta tai runkoa, se olisi tärkeä toteuttaa usean eri kohderyhmää edustavan ryhmän voimin.

Tuotteen tai palvelukonseptin testauksessa on eräs merkittävä seikka, joka on mielestäni myös suurena syynä siihen, että matkailutuotteen sanotaan muokkautuvan vasta asiakaskäytössä: Matkailutuotteita ja palvelukokonaisuuksia kun käyttää yleensä asiakkaat monesta eri kohderyhmästä ja kansallisuudesta, tarpeiden ja vaatimusten ollessa täten hyvinkin erilaatuisia. Tällöin uutta matkailutuotetta / palvelukonseptia testatessa yhdellä testiryhmällä, ei mitään luultavimmin tulla huomaamaan kaikkia kehittämisen tarpeissa olevia osa-alueita.

Ideaalitilanne olisi mielestäni se, että yrityksen tuotetta tai palvelukokonaisuutta olisi testaamassa juurikin yrityksen tavoittelemaa kohderyhmää edustava taho tai ryhmä. Tällöin testiryhmän kokemat kokemukset, niin hyvät kuin huonot, vastaisivat suuremmalla todennäköisyydellä tulevia aitoja asiakaskokemuksia ja yritys saisi korjattua mahdolliset sudenkuopat jo ennen varsinaista asiakaskäyttöä. Myös

testiryhmän henkilömäärällä voi olla iso merkitys tuotetta / palvelukonseptia testatessa. Esimerkiksi ohjelmapalveluiden saralla ohjattu melontaretki voi sujua suunnitellun rungon ja aikataulun mukaan yhdellä oppaalla 4-6 hengen ryhmälle jolla sitä testataan, mutta mikäli tulevaisuudessa tulee esimerkiksi 10-12 hengen asiakasryhmä, muuttuu ryhmä vaikeammin hallittavaksi yhdellä ryhmällä ja aikataulutuskkin muuttuu täysin erilaiseksi.

Monesti matkailu-alalla kuitenkin luotetaan käytännössä saataviin oppeihin ja ensimmäisiltä ryhmiltä tuleviin palautteisiin, mikä tarkoittaa että jatkuva parantaminen on merkittävässä roolissa kehittämisen näkökulmasta.

5.2 Jatkuva parantaminen ja palaute

Jatkuva parantaminen ja innovaatiot ovat olennainen osa matkailu-alan yrityksen työskentelyä ja etenkin tuotteiden kehitystyötä.

”Matkailuyrityksen tuotekehityksen on oltava jatkuvaa. Yrityksen on seurattava aikaansa ja pystyttävä vastaamaan muutoksen tuomiin haasteisiin. Onnistunut tuotekehitystyö pitää yrityksen ajan tasalla ja auttaa sitä menestymään luomalla uusia tuotteita ja parantamalla olemassa olevien laatua.” (Komppula & Boxberg, 2005, 94)

”Jatkuva parantaminen on aktiivista parannusmahdollisuuksien hakua kaikessa, mitä organisaatiossa tehdään” (Laamanen, 1993, 30)

Tuotteiden ideointivaiheessa tuskin voidaan tai pystytään huomioimaan kaikkein pienimpiä yksityiskohtia ja jokaisen asiakasryhmän erilaisia tarpeita. Matkailutuotteen tekeminen ja tuottaminen voisi sanoa olevan jatkuvaa oppimista: Jokaiselta asiakkaalta on mahdollisuus oppia uutta ja asiakkaiden palautteesta voi poimia arvokkaita yksityiskohtia tuotteensa kehittämiseen.

Palautteen kerääminen asiakkailta matkailu- ja etenkin ohjelmapalvelutuotteissa on erittäin tärkeää, koska tuote toteutetaan ja koetaan hyvin usein asiakkaiden kanssa yhdessä. Palautteen ja kehittämis ehdotuksien keräämiseen on tietysti monta vaihtoehtoa, mutta esimerkiksi ohjatuilla melontaretkillä välittömimmän palautteen ja ehkäpä parhaan kehityskeskustelunkin saa aikaan asiakkaiden kanssa keskustelemalla henkilökohtaisesti, koska asiakkaan kanssa vietetään pitkiä toveja yhdessä palvelu kokien.

”Varsinaisen palautteen keräämisen lisäksi asiakkaiden sekä positiivisia että negatiivisia reaktioita on tärkeää havainnoida tuotteen toteuttamisen aikana ja miettiä syitä niihin. Mikäli tuote on palvelukokonaisuus, on yhteistyökumppaneiden kanssa yhdessä pohdittava toimenpiteitä, joihin palautteen vuoksi tulee ryhtyä.”

(Verhelä & Lackman 2003, 85)

Palautteen merkitys venäläismatkailijoiden keskuudessa on erittäin merkittävä. Venäläiset matkailijat kokevat hyvin tärkeäksi tuttavien suosittelun ja ovat matkailijoina erittäin aktiivisia suosittelijoita, sen ollessa perinteistä mainontaa enemmän ostopäätökseen ohjaava tekijä. Paitsi tuttavien suosittelu, ohjaa ostopäätöksiä myös muiden asiakkaiden antamat asiakaspalautteet internetin eri myynti- ja varauskanavissa, kuten Hotels.com, booking.com, jossa matkailijat pystyvät helposti suosittelemaan kohdetta ja antamaan palautetta.

6 CASE MATKAILUKESKUS HARJUN PORTTI

Kohdeyrityksessä idea safaritalosta oli ollut alustavissa suunnitelmissa jo yrityksen perustamisvuodesta lähtien. Yrityksessä oli ollut alusta lähtien suunnitelma, että jossain vaiheessa kehitystä tulee ajankohtaiseksi tehdä ohjelmapalveluille oma tukikohtansa. Tämä investointi ja sen tarkempi suunnittelu tuli ajankohtaiseksi vuoden 2011 syksyllä, kun muut yrityksen alkuvaiheessa suunnitellut investoinnit oli jo saatu valmiiksi. Tärkeässä roolissa kehityshankkeen käynnistykseen oli myös otollinen markkinatilanne: Yrityksen retkiluistelu-tuote oli saanut jalansijaa ja yrityksessä nähtiin kysyntää ohjelmapalvelutuotteille, vähäisen kilpailun toimiessa myös kannustimena.

Suunnittelu ei lähtenyt yhdestä tuotteesta tai yhdestä osa-alueesta, vaan safaritalo nähtiin yrityksessä osana laajempaa kokonaisuutta: Tarkoituksena oli rakentaa tilat, jotka täydentävät palvelukokonaisuutta, tuovat uusia ulottuvuuksia olemassaoleviin tuotteisiin ja mahdollistivat kokonaan uusien tuotteiden rakentamisen. Ennenkaikkea tarkoitus oli vastata ilmentyneisiin asiakkaiden tarpeisiin.

Esim. yrityksen ylläpitämä retkiluistelureitistö lähtee yrityksen omasta rannasta, mutta luistelijoille ei ollut pukuhuone-, suihku tai saunatiloja tarjottavana. Yrityksryhmille oli joitain vaihtoehtoja illanvietto- ja saunailtoihin, mutta yritykselle ei usein pystytty tarjomaan suurempia sauna- ja oleskelutiloja. Kalastusasiakkaille ei ollut tarjottavana kalankäsittelytiloja, missä käsitellä kaloja.

6.1 Ideointi ja suunnitteluprosessi

Havaintojeni ja keskustelujeni perusteella Matkailukeskus Harjun Portin safaritaloon tuleva sisältö muodostui useasta tekijästä: Yrityksen avainhenkilöiden näkemyksistä kehittämiskohteista, vuosien varrella saatu suullinen palaute satama-asiakkailta, retkiluistelijoilta, majoitus-asiakkailta ja kalastajilta. Ideoita ja kehittämiskohteita oli vastaanotettu myös yrityksen käyttämiltä kalastus- ja melontaoppailta.

Saadun palautteen ja yrityksen avainhenkilöiden näkemyksien johdosta yrityksessä päädyttiin seuraaviin kehityskohteisiin safaritalon osalta:

Kalastusmatkailu & lisäpalvelut venäläisille

- Venäläiset ovat yritykselle suuri kohderyhmä majoituksen saralla ja venäläiset ovat tunnetusti erittäin innokkaita kalastuspalveluiden käyttäjiä. Yrityksellä on oma venäjän myyntipäällikkönsä, joten on luontevaa panostaa kalastusmatkailun osa-alueisiin. Kalastustuotteita, kuten ohjattuja

kalastusretkiä oli tarjolla vähän ja asiakkaille eikä alueen kalastusoppaille ollut tarjota minkäänlaisia tiloja mm. kalojen käsittelyyn.

Ohjelmapalvelu-tuotteet & retkiluistelu

- Yrityksen retkiluistelutuote oli saanut huomattavaa jalansijaa koko Savonlinnan alueen markkinoinnissa ja yritykseen tulleet majoitusvaraukset talvi-ajalle olivat pienessä kasvussa, kasvun syyksi nähtiin suuressa osin retkiluistelu. Luistelijamäärien kasvaessa palautetta saatiin, ettei luistelijaille ole tarjota taukotiloja, pukuhuoneita, saattikka suihkuja ja saunoja. Yrityksen muita ohjelmapalvelutuotteita, kuten melontaretkiä meni kaupaksi vähänlaisesti. Yrityksessä nähtiin kuitenkin suuri potentiaali ohjelmapalvelujen saralla ja asiakkailta saadut havainnot olivat linjassaan yrityksen näkemyksien kanssa.

Vierasvenesatama:

Veneilijät ovat yritykselle erittäin potentiaalinen asiakasryhmä. Yrityksessä on tehty panostuksia satamapalveluihin ja veneilijöihin, veneilijöiden käyttäessä kesäisin aktiivisesti yrityksen tarjoamia palveluita, mutta suurin heikkous on ollut satamapalveluissa suihkujen ja saunojen hankala saatavuus. Yrityksen tarjoamat suihku/saunatilat ja veneilijöille suunnattu pyykinpesutupa olivat hankala tavoittaa niiden sijaitessa pääosin yrityksen majoitusmökeissä ja kauempana satamasta.

Tehtyjen havaintojen ja suunnittelun perusteella safaritaloon päätettiin ryhtyä suunnittelemaan siis pukuhuoneita, suihku- ja saunatiloja sekä taukotupaa ohjelmapalvelu- sekä satama-asiakkaille. Rakennukseen tulisi myös kalankäsittelytila, pyykinpesutupa, kajakkivarasto sekä ohjelmapalvelutila, jota alkuvaiheessa kaavailtiin lähinnä ohjelmapalveluissa tarvittavien välineiden varastointitilaksi.

Jo alkuvaiheessa suunnittelua yrityksessä tehtiin päätös, että safaritalo tulisi toimimaan lähes täysin asiakkaiden omatoimisessa käytössä, kahdesta syystä:

- Läheinen sijainti (100m) matkailukeskuksen päärakennuksesta ja kaupasta/välinevuokraamosta
- Henkilöstökulujen minimointi, ei ylimääräistä henkilöstöä safaritalolle työskentelemään

Päätäessä näitä kehityskohteita ja rakennukseen tulevien palveluiden sisältöä, alkoi käydä yrityksessä selväksi, että vaadittava investointi kasvaa hyvin suureksi mikäli

kaikki suunnitellut tilat päätetään rakentaa, joten rahoituksen suhteen oli etsittävä ratkaisuja. Toinen ongelmalliseksi nähtävä asia on merkittävän panostuksen tekeminen satama-asiakkaille: Veneilykausi on erittäin lyhyt ja hyvin usein sääolosuhteista kiinni, joten satamaan tehtyjen panostuksien takaisinsaaminen voi nähdä haastavana urakkana.

Toisaalta, safaritalon rakentaminen aiemmin esitetyillä ominaisuuksilla tukisi koko yrityksen toimintaperiaatetta ja nähtiin yrityksessä olennaisena osana vaadittavan kasvun aikaansaamiseksi.

6.1.1 Selvitykset ja tuote-analyysit

Safaritaloon liittyvien palveluiden suunnittelun tueksi teetätin Matkailukeskus Harjun Portille alkutalvesta 2012 Mikkelin Ammattikorkeakoulun matkailu-alan opiskelijoilla kilpailija-analyysin ja keskeisten, kilpailevien tuotteiden vertailun keskittyen etenkin satamapalveluiden tarjoamiseen. Alkuperäinen tavoitteeni oli tehdä tai teetättää kattava markkinaselvitys siitä, millaisille ja minkä hintaisille satamatuotteille Savonlinnan alueella olisi kysyntää. Niukkojen aikataulu-,henkilöstö-, sekä myös taloudellisten resurssien johdosta päätin teetättää alan opiskelijoilla rajatun selvityksen alueen tarjonnasta, pääosin hinnoittelupäätöksien tueksi.

Nämä tuotteet koskivat siis pääosin Savonlinnan alueen vierasvenesatama- ja myös kalastuspalveluiden tarjontaa ja hinnoittelua. Selvityksessä selvitettiin myös satamapalveluiden tarjoomaa ja hintatasoa myös rannikkoseuduilla. Tehdyssä vertailussa todettiin muun muassa, että rakennukseen suunniteltua kalankäsittelytilaa ei löydy muilta lähialueen toimijoilta ja vierasvenesataman nykyinen hinnoittelu on edullinen suhteessa palvelujen kattavuuteen ja alueen muiden toimijoiden hinnoitteluun.

Selvityksessä tehtiin myös Harjun Portin pyynnöstä vertailua satamatuotteiden tarjonnasta Saimaa Holiday Oravin ja Harjun Portin välillä, Saimaa Holiday Oravin toimiessa Harjun Portin nimeämänä parhaana mahdollisena käytäntönä. Selvityksessä todettiin lyhykäisesti, että kohderyhmiä houkuttelevia paketteja on Harjun Portilla tarjolla vähänlaisesti.

	Venepaikka	Suihku	Sauna	Pesutupa	Polttoaine	Kaasut
SAIMAA HOLIDAY ORAVI	Aisapaikka: 10 €/vene/yö Kytkipaikka: alle 10 m 15 €/vene/yö Kytkipaikka: yli 10 m 20 €/vene/yö	1 €/h	Yleiset saunavuorot sis. yöpymis-/laituripaikkamaksu Yleinen sauna kesäkauden päivittäin klo 9-11: - Hinta 2 €/h (tai sis. yöpymismaksuun)	Pesukone 2 €/koneellinen Kuivausrumpu 1 €/koneellinen	X	X
LOMAKYLÄ JÄRVISYDÄN RANTASALMI	Poiju- ja kytkiinnitykset 30 veneelle Laituripaikka 10 €/yö / vene	X	Veneilysauna (itselämmitettävä puusauna) 20€/h	X		
BEST WESTERN SPAHOTEL CASINO SAVONLINNA	60 vierasvenepaikkaa (lukittavat portit) Satamamaksu 14 euroa/vrk Avauspanti 10e (Panti palautetaan, kun portin avain palautetaan)	Hotellilla	Hotellilla	Pesukone		
SAVONRANNAN VIERASSATAMA SAVONLINNA <i>Talvisin suljettu!</i>	Venepaikkoja 20, osa pienille laivoille Aisapaikka 10 e Kytkipaikka alle 10 m. 15 e Kytkipaikka yli 10 m. 20 e	3,00 e	11e/h	Pesukone 3,50e	X	X Kaasupullomyynti
TÖRNINPÖYRÄN VIERASSATAMA /HOSPITZ SAVONLINNA	Paikkoja 50-60 veneelle 14 e/vrk (sis.wc, suihku, vesi, sähkö)	Sis. vuorokausi	Hotellin sauna 15e/h			

Kuva 12: Ote selvityksestä

Selvityksessä esitettyjen havainnot vahvistivat yrityksessä vallinneita käsityksiä ja olivat osaltaan vaikuttamassa hinnoittelun ja markkinoinnin päätöksiin, kuten siihen että yrityksessä päätettiin tehdä satamahinnoitteluun tehtiin suunniteltua tuntuvampia hinnankorotuksia. Näillä korotuspäätöksillä oli yrityksessä myös laskennalliset perusteet, mutta kyseinen selvitys antoi päätökselle perusteita myös myynnin ja mainonnan saralta.

Pääosin toimeksiannon niukkuuden johdosta, kilpailijaselvityksessä ei kuitenkaan oltu analysoitu kilpailijoiden tuotteita ja niiden sisältöä, eikä näistä oltu etsitty selkeitä kyseisten yritysten tuotteiden vahvuus ja heikkoustehtäviä.

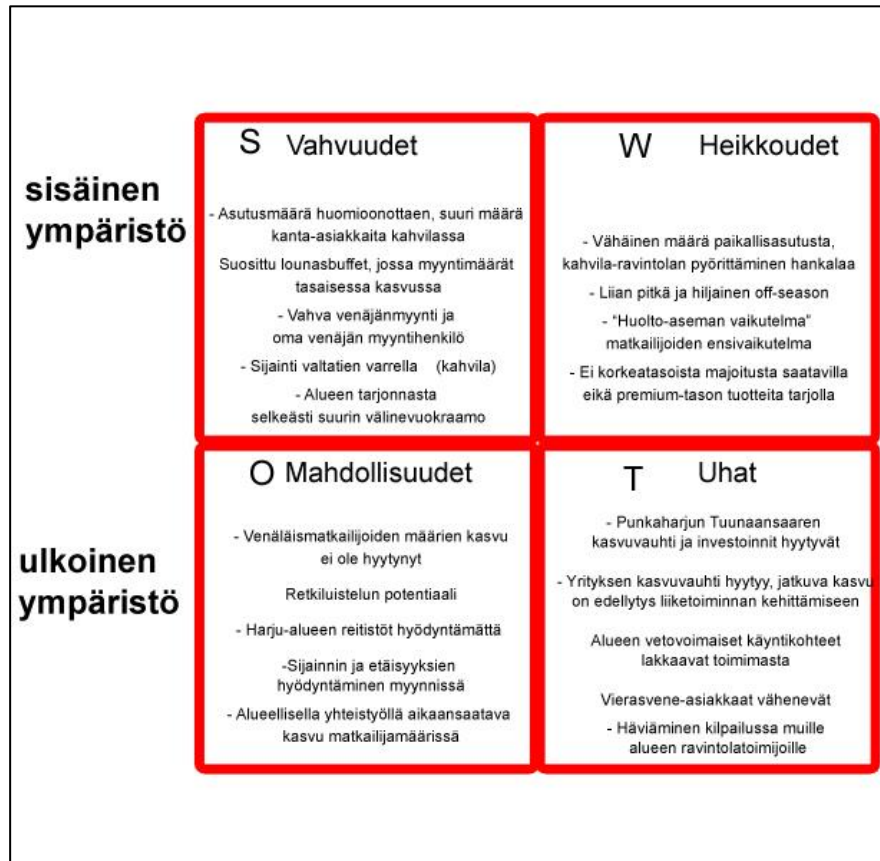
Selvityksen koskiessa pääosin kilpailevien yrityksen tuotteiden palveluvalikoimaa ja tuotteiden hintoja, yrityksessä pystyttiin käyttämään tätä selvitystä vain satamahinnoittelun apuna.

6.1.1.1 SWOT-analyysi

Laadin Matkailukeskus Harjun Portille SWOT-analyysin koko yrityksen näkökulmasta. Analyysissa käytin hyväkseni omaa asiantuntemustani ja kokemustani yrityksestä ja alueesta sekä keskustelemalla yrityksen toimitusjohtajan Terho Kaskisen kanssa.

Positiivisissa tekijöissä, eli vahvuuksissa ja mahdollisuuksissa korostuu suurimpana venäläisten asiakkaiden palvelemisen tärkeys. Yrityksellä on vankka venäjän myynti ja suuri osa majoittujista on venäläisasiakkaita. Myös sijainti ja sen hyödyntäminen

ilmenee molemmissa ruuduissa. Se että samat tekijät listattu vahvuuksiin ja mahdollisuuksiin kertoo siitä, ettei kaikkea potentiaalia ole vielä hyödynnetty. Suurin huomio analyysissä kannattaakin mielestäni kiinnittää mahdollisuuksiin, koska siellä on yrityksen luonnosteleva suurin kasvun paikka.



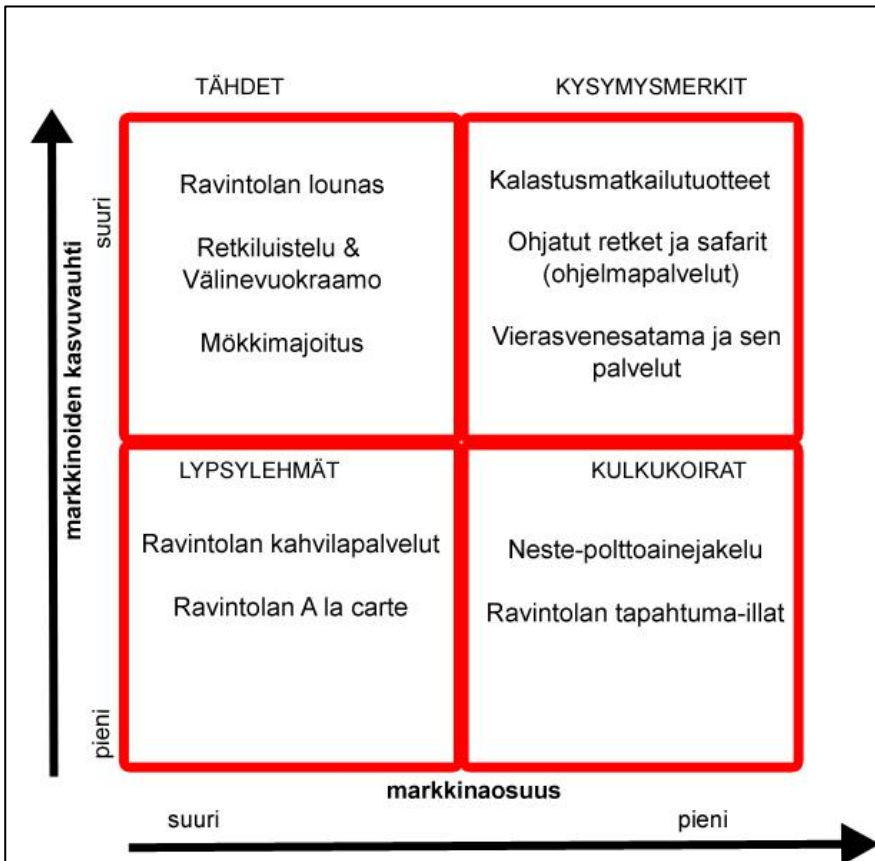
Kuva 13: SWOT-analyysi Harjun Portista

Uhkakuviksi listatuista asioista, konkretisoitui vetovoimaisten käyntikohteiden lakkaaminen toimimasta Taidekeskus Retretin mennessä konkurssiin syksyllä 2012. Taidekeskuksen toiminta oli havaintojeni perusteella Matkailukeskus Harjun Portille erittäin tärkeä tekijä, taidekeskuksen sijaitessa aivan matkailukeskuksen vieressä ja tuoden mittavasti kesäkävijöitä myös matkailukeskukselle.

Safaritalon rakentamisen näkökulmasta, mahdollisuuksiin listatut venäläismatkailijoiden kasvu ja retkiluistelu ovat rohkaisevia tekijöitä ja puoltavat päätöstä rakentaa safaritalo nykyisessä suunnitelmassa.

6.1.1.2 Tuoteanalyysi

Tekemässäni tuoteanalyysissä käytin pohjana teoria-osuudessa esiteltyä Bostonin Matriisia. Käsittelin yrityksen tuotteita analyysissä kokonaisuuksina. Matkailukeskus Harjun Portille tekemäni tuoteanalyysi näyttäytyy seuraavanlaisena:



Kuva 14: Bostonin Matriisi Harjun Portin tuotteista

Kuten analyysistä nähdään, jaottelu on tehty yrityksen avainhenkilöiden olettamuksien perusteella markkinanäkemyksistä ja tuotteidensa sijainnista. Yrityksen kehittämisessä Bostonin Matriisin näkökulmasta päähuomio keskittyy ”kysymysmerkkien” tekemisestä ”tähtituotteiksi”.

Mielestäni pienessä tai keskisuuressa matkailu-alan yrityksessä, yrityksen täytyy laittaa voimavaroja ja keskittymistään siihen, kuinka saadaan nykyiset tähtituotteet tuottamaan entistä paremmin ja pysymään tähtiluokassa – ”rakkikoirista ja ”kysymysmerkeistä” luopumista taas minun mielestäni kannattaa harkita aktiivisesti onko näitä palveluita järkevää enää itse tarjota. Pienillä yrityksillä on usein vain muutama menestystuote ja yksin toimien uusien kehittäminen voi olla hankala prosessi:

Resurssit ovat yleensä pienet ja hyvin usein hyvin verkostoituneet matkailu-yritykset tarjoavat omien ”tähtituotteidensa” ohella yhteistyökumppaneidensa tuotteita. Näkemykseni mukaan, on järkevää keskittyä itse yrityksen omaan ydinosaamiseen ja etsiä aktiivisesti yhteistyökumppaneita, oman alansa ja tuotteensa erikoisosaajia jotta oma palvelupaketti pysyy laadukkaana. Eli laitettuna Bostonin Matriisin kontekstiin pienen matkailuyrityksen näkökulmasta, yrityksen kannattaa jopa etsiä laadukas yhteistyökumppani toteuttamaan omaa ”kysymysmerkki”-tuotettansa, mikäli siihen ei itse nähdä resursseja olevan.

Yrityshän ei Bostonin Matriisin ajatusmallin perusteella menetä luultavimmin mitään, jos ottaa oman, kannattamattoman ”kulkukoira-tuotteen” tilalle yhteistyökumppanin tarjoaman laadukkaamaan vastaavaan. Analyysissa esitellyistä ”rakkikoira” tuotteista ei Harjun Portin tapauksessa ei voida täysin luopua, näiden tuotteiden suhteen onkin keskityttävä niiden aiheuttamien tappioiden minimoimiseen.

Harjun Portin tuote-analyysistä voidaan sen sijaan havaita, että meneillään oleva kehityshanke ja safaritalon rakennus tukee sitä ajatusta, että kysymysmerkki-tuotteista tehdään tähtituotteita pääosin itse, osa tuotteista ja palveluista voidaan hankkia myös muualta toteuttavaksi:

Kalastusmatkailu-tuotteet

- Safaritaloon suunnitellut kalastustilat voivat edesauttaa kalastustuotteiden kysyntää ja helpottaa kalastusretkien tai kalastusmökkien myymistä asiakkaille.

Ohjatut retket ja safarit (ohjelmapalvelut):

- Pienehköä suosiota nauttivia ohjattuja retkiä ja ohjelmapalveluja, kuten sauvakävelyretkiä, ohjattuja melontaretkiä, ohjattuja luisteluretkiä, lumikenkäilyretket. Tähän saakka yrityksessä on toteutettu kyseisiä tuotteita itse, mutta etenkin palvelujen laajetessa yrityksessä voisi olla järkevää keskittyä ydinosaamiseensa ja hankkia näitä palveluita alihankintana, palvelujen tuottaessa vähän liikevaihtoa yritykselle, mutta ollen merkityksellisiä mm. mökkimajoituksen myyntiin.

Vierasvenesatama ja sen palvelut:

- Satamaan tulevien parannusten uskotaan tuovan yrityksessä huomattavan piristysruiskeen veneilijämääriin, niin tankkausasiakkaina kuin satamayöpyjinä.

Oli havaittu, että yrityksellä oli jo olemassaolevaa volyymia kyseisissä tuotteissa, mutta suuri kasvun este nähtiin olleen kunnollisen infrastruktuurin puute etenkin satamapalveluiden osalta. Analyysistä voidaan myös päätellä, että safaritalon tuomat parannukset ohjelmapalveluiden myyntiin helpottavat ”tähtituotteina” olevien retkiluistelun ja välinevuokraamon pitämistä samassa luokassa.

6.2 Taloussuunnittelu ja hinnoittelu

Yksi kantavista teemoista safaritaloon liittyen oli kustannustehokkuus. Koska safaritalo tehtiin olemassaolevien palveluiden ja tuotteiden tueksi ja lisäarvoksi, pääperiaatteena oli, että siitä ei saisi aiheutua turhia kustannuksia sen ylläpidossa tai päivittäisessä käytössä. Käytännössä tämä tarkoitti sähköisen iLoq-lukitusjärjestelmän käyttöönottoa safaritaloon sekä aktiivista lämmityksen ja vesivaraajan säätelyä.

Safaritaloa suunnittelussa nousi esiin seikka, että kuinka kontrolloidaan, ketkä asiakkaat pääsevät tiloihin, jonka käyttöön ovat oikeutettuja ja kuinka estetään tilojen luvaton käyttö. Koska safaritalo sijaitsee vilkkaan vierasvenesataman ja lomakeskuksen yhteydessä, nähtiin että tiloihin pääsyä on hallinnoitava. Tästä syystä otettiin käyttöön sähköinen iLoq-lukitusjärjestelmä, jolla pystyttiin rajaamaan tarkastikin, kuinka pitkän ajanjakson asiakkaalle annettu elektroninen avain on voimassa. Tästä nähtiin olleen myös hyötyä rakennuksessa olleen kalankäsittelytilan myynnissä paikalliskalastajille. Paikalliskalastajat ostivat haluamansa pituisen käyttöoikeuden kalankäsittelytilasta, valittavissa ollen vaihtoehtoja aina 1 vuorokaudesta 1 vuoteen saakka. Jokaiselle asiakkaalle myönnettiin oma elektroninen avaimensa, joka oli voimassa ostetun ajankohdan verran.

Lämmityksen ja vesivaraajan säätelyllä haettiin tilannetta jossa ylläpitokulut olisivat mahdollisimman pienet, kun tilat ovat vähäisellä käytöllä. Säätelyn helpottamiseksi luotiin henkilökunnan käyttöön muutama valmisasetus, jolla henkilökunta pystyi laittamaan esim. lattialämmityksen asiakaskäytölle sopivaan lämpötilaan yhdellä napin painalluksella ja kun taas asiakasryhmän poistuttua, samalla napin painalluksella lämpötila jälleen alaspäin.

Harjun Portin safaritaloon liittyvien palvelujen hinnoitteluprosessi osoittautui haastavaksi, koska ainut kohderyhmä jolle safaritalo toi merkittävän lisäarvon ja laajenti palveluvalikoimaa olennaisesti, oli vierasvenesataman asiakkaat. Muissa,

aiemmin esitellyissä kategorioissa kuten mökkimajoituksessa, tuotteiden hinnankorotuksia tehtiin muina ajankohtina, ilman safaritalon huomioimista laskelmissa.

Satamahinnoittelussa päädyin, osaltaan kilpailijaselvityksen perusteella, suuriin hinnankorotuksiin olennaisimmassa tuotteissa, korotusten ollessa jopa 50 % luokkaa. (Liite 1). Havaittiin, että pelkällä satamahinnoittelulla ei tulla rakennuksen kuluja kattamaan, mutta kuten yllämainittua, rakennuksen merkitys koko yritykselle on iso ja sen rakentamisen koettiin yrityksessä olevan kasvun edellytys.

Safaritaloa oli suunniteltu ennenkaikkea hyödynnettävän talven ohjelmapalvelujen ja ja yrityksen retkiluistelutuotteen yhteydessä. Talven ohjelmapalvelut yrityksessä käsittävät retkiluistelu- lippumyynnin, retkiluistelu-, hiihto- ja muiden talvivälineiden vuokraustoiminnan sekä erinäisten ohjattujen retkien toteuttamisen ryhmille, laadin työssäni päätöksenteon ja hinnoittelun tueksi näitä tuotekokonaisuuksia koskevan sisäisen tuotelaskelman.

Safaritalo itsessään ei ole yrityksen tuote, vaan kytkeytyy kaikkiin näihin tuotteisiin ja toimii käyttötilana monessa palvelussa. Tästä syystä laadin yritykselle sisäisen tuloslaskelman talven ohjelmapalvelutuotteista kokonaisuutena talven 2012-2013 tilastojen perusteella (Liitteet 2 ja 3). Yrityksessä on aiemminkin tarkasteltu talven ohjelmapalvelutilastoja kokonaisuutena. Tähän kokonaislaskelmaan pyrittiin tilastoimaan ja arvioimaan mahdollisimman tarkkaan juuri kyseisiin tuotteisiin kohdistuvat kulut.

Huomioitavaa talven ohjelmapalvelujen laskelmasta:

- Liitteen myyntiluvut ja listatut kulut ovat pitkälti yrityksen tilastoimia lukuja talvikaudelta 2012-2013. Etenkin luistelu- lippujen kohdistuneet kulut olivat kyseisenä talvena poikkeuksellisen korkeat ja tarjoavat kannattavuuslaskentaan hyvän, realistisen pohjan, koska voidaan tehdä oletus, että ilman merkittäviä muutoksia yrityksen toiminnassa ja kulurakenteessa, ylläpitokulut eivät lähtökohtaisesti ole korkeammat tulevaisuudessa.
- Yrityksen toimintakonsepti liitteessä mainittujen retkiluistelulippujen suhteen on, että kerättävillä lipputulolla pystyttäisiin kattamaan luistelu- lippujen vuosittaiset ylläpitokulut.
- Ainekulut / muuttuvat kulut ohjelmapalvelu- ja välinevuokratuotteissa ovat erittäin pienet ja hankala arvioida: Valtaosa kuluista on kiinteitä kuluja, välinehankintoja sekä henkilöstökuluja. Harjun Portin tapauksessa luonnonolosuhteet vaikuttavat merkittävästi kiinteiden kulujen osuuteen. Tästä

syystä myytäviin ohjelmapalvelutuotteisiin kohdistuvat kulut on lueteltu kokonaisuuksina ainoastaan henkilöstökuluissa, kiinteissä kuluissa ja poistoissa, nämä kulut pystytään suhteellisen helposti toteamaan yrityksen tilastoista. Vaikkakin esimerkiksi polttoainekulut ovat teoriassa muuttuvia kuluja, on ne raportoinnin selkeyttämiseksi laitettu kokonaisuutena kiinteisiin kuluihin.

- Poistoissa ei ole huomioitu edellistalvina hankittua vuokraamo- ja reitistön ylläpitokalustoa, joiden hankintakulut ovat olleet erittäin suuret suhteessa talven ohjelmapalveluiden liikevaihtoon.

Kuten kokonaislaskelmasta on havaittavissa, pääsi yritys kyseisenä talvena tavoitteeseensa retkiluistelureitin huollon suhteen, eli ylläpitokulut onnistuttiin kattamaan lipputuloilla. Huomioitavaa on kuitenkin, ettei aiempien talvien mittavia kalustoinvestointeja ole huomioitu poistoissa. Tähän tavoitteeseen yltämisen mahdollisti kaksi seikkaa: Yrityksen henkilöstösuunnittelu reitistön ylläpidossa sekä pitkä luistelukausi. Luistelukausi oli kyseisenä talvena erittäin pitkä, alkaen joulukuussa 2012 ja päättyen vasta huhtikuun alussa 2013. Huoltokulut olivat toki korkeat, mutta myös myyntipäiviä oli paljon.

Reittiä huoltavat työntekijät suorittavat yrityksessä myös merkittävästi muitakin työtehtäviä, joten henkilöstökuluja reittihuollon suhteen ei synny silloin lainkaan, jos luonnonolosuhteet eivät anna aiheutta reitihuollon suorittamiseen.

Kulurakenteessa huomioitavaa on myös se, että retkiluistelureitin huoltoon käytettävä polttoaineen osuus kuluista on peräti 10%. Tämä kertoo paitsi kyseisten tuotteiden liikevaihdon pienuudesta, myös paljon reitillä käytettävän kaluston määrästä ja reitin ylläpidon työllistävyydestä. Investoinnin kannattavuudesta on kerrottu lisää seuraavassa luvussa.

Yleisesti ottaen majoitus- ja ravitsemisalalla on mielestäni hyvä tavoitella yli 30% palkkakatetta, eli rahaa joka jää yritykseen muuttuvien kulujen ja henkilöstökulujen jälkeen. Harjun Portin talven ohjelmapalvelutuotteissa palkkakate ylsi peräti n. 46% näiden tuotteiden liikevaihdosta, eli 16 400 euroon, mutta kuten aiemmin on esitetty, ovat kiinteät kustannukset ohjelmapalvelutuotteissa ja tuotekokonaisuuksissa erittäin korkeat. Talven 2012-2013 ohjelmapalvelut olivat kokonaisuutena menestys ja poistojen jälkeen tulokseksi tuli 4 500 euroa, 12,7% talven ohjelmapalvelujen liikevaihdosta.

6.2.1 Rahoitus

Laadin Matkailukeskus Harjun Portille investointilaskelman safaritalosta, (Liite 4, Investointilaskelma) Laskelmassa esiintyvät arviot myyntituotoista ovat yrityksen toimitusjohtajalta Terho Kaskiselta. Päähuomio laskelmasta on se, että yrityksen yltäessä asettamiinsa optimistisiin tuottolukemiin sekä saavuttaen arvioimansa kasvuvauhdin, investointi yltää optimitapauksessakin vain +-0 tulokseen.

Laskennallisesta näkökulmasta katsottuna investointi on suuri taloudellinen riski ja voitolliseen tulokseen pääseminen edellyttää voimakasta kasvua sekä optimististen myyntituottojen saavuttamista. Laskelmasta voidaan myös havaita, että ilman saatua EU-avustusta, yritys ei olisi voinut tehdä investointia kannattavasti pitkälläkään aikajänteellä. Safaritalon nähtiinkin olevan yrityksessä elintärkeä lisäpalvelu, jolla saavutetaan kasvua yrityksen tärkeimpien tuotteiden myynnissä. Safaritalon nähtiin pystyvän tuottamaan lisäarvoa yrityksen tärkeimmille asiakassegmenteille: Venäläiset kalastusturistit, retkiluistelu-asiakkaat ja yritysryhmät.

6.3 Safaritalon myynti ja markkinointi

Safaritalon nähtiin tuovan merkittävää lisäarvoa muutamalle yrityksen eri asiakaskohderyhmälle. Safaritalo itsessään ei nähty vaativan markkinointia sen ollessa sidoksissa moneen yritykseen tuotteista. Uusittuja palveluja suunniteltiin korostettavan markkinoinnin eri vaiheissa. Suunnitteluvaiheessa laadin yrityksen käyttöön seuraavan taulukon havainnollistamaan muutamalle eri asiakassegmentille oletettavasti saavutettuja parannuksia safaritalon myötä.

SAFARITALON KÄYTTÖ ERI ASIAKASSEGMENTEISSÄ			
Yrityksen asiakassegmentit:	Mikä safaritalosta kohdentuu:	Mitä myynnin osa-alueita parantaa:	Tuoko kilpailuetua:
Paikalliset & kotimaiset kalastusturistit	Kalastustila	Kalastustilan myyntiä, ei merkittävästi	hieman
Venäläiset kalastusturistit	Kalastustila	Majoituksen myyntiä	Kyllä
Vierassatama-asiakkaat	Pyykinpesutupa, septintyhjennys, pukuhuoneet, taukotila, sauna ja suihkut	Veneyöpymisten määrää merkittävästi, kauppamyntiä, ravintolamyntiä	Kyllä
Retkiluistelijat	Pukuhuoneet, sauna ja suihkut	Luistelu- ja välinemyntiä, ravintolamyntiä, myös majoitusta	Kyllä
Yritysryhmät (Tyky-päivät)	Saunatilat, kalastustila	Tyky-päivien kauppaan uusia vaihtoehtoja	Kyllä
Välinevuokraajat	Pukuhuoneet, taukotila, sauna ja suihkut	Lisäpalvelu-mahdollisuudet vuokraajille	Hieman
Majoitus-asiakkaat	Pyykinpesutupa	Lisäpalvelua pienen mökin vuokraajille, ei lisää myyntiä	Ei
Muut ohjelmapalvelu-asiakkaat	Pukuhuoneet, sauna ja suihkut	Lisäpalvelua ohjelmapalvelu-asiakkaille, ei lisää myyntiä	Ei

Kuva 15: Safaritalon hyödyt asiakassegmentteihin jaettuna

Oheinen taulukko havainnollistaa yrityksessä vallinneita käsityksiä markkinoinnin suuntaamisesta. Yrityksen päätavoite oli aikaansaada voimakasta kasvua venäläisistä kalastusmatkailijoista sekä sekundäärisenä tavoitteena kasvattaa entisestään yrityksen satamassa vierailevia asiakasmääriä. Safaritalossa olevia palveluja tuotiin mainonnassa esiin isompina palvelukokonaisuuksina, kuten yrityksen kalastusmahdollisuuksista kertovasta esitteestä voi hyvin nähdä (Liite 5).

Yrityksessä päätettiin keskittyä seuraavaan kolmeen markkinointiviestinnän ratkaisuun näiden asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi:

- Sales Promotion, eli myynninedistäminen: Venäläisille suunnattujen kalastusmatkojen mainonta ja messumyynti Pietarin kalastusmessuilla maaliskuun ja syyskuussa 2012. (Liite 5)

- Hakukonemainonta: Venäläisille suunnattujen kalastusmatkojen mainonta Yandex-hakukoneessa, Pietarin alueelle kohdennettuna maalisi-syyskuun välisenä aikana.
- Lehtimainonta. Kotimaisille asiakkaille suunnattujen vierasvenesatama-palvelujen mainostaminen lehti-ilmoituksilla ja tiedotteilla.

Pietarin kalastusmessuille Harjun Portista lähti venäjänkielentaitoinen myyntipäällikkö, messuilla työskenneltiin yhteistyössä alueellisen matkailuorganisaation, Savonlinna Travelin kanssa. Messuja varten yrityksessä laadittiin kalastuspaketteja ja messutarjouksia kumpaakin messumatkaa varten.

Messumatkojen ohessa ja välisenä aikana yritys toteutti hakukonemainontaa venäläisten aktiivisesti käyttämässä Yandex-hakukoneessa, Pietarin alueelle kohdennettuna. Syy keskittyä Pietarin alueen asukkaisiin, oli miljoonakaupungin läheinen sijainti, hakukonemainonnan kustannussyyt sekä etenkin se, että pienen yrityksen olisi vaikeaa näyttäytyä uskottavana matkakohteena kauemmillä markkinoilla. Valtaosa yritykseen tulevista venäläisasiakkaista on Pietarin seudulta, joten tämäkin seikka tuki tehtyä ratkaisua. Ratkaiseva tekijä aloittaa Yandex-mainonta, oli myös sen havaittu kustannustehokkuus, sen tuodessa yrityksen kotisivuille potentiaalisia kävijöitä suhteellisen edulliseen hintaan.

Vierassataman suhteen yrityksessä päätettiin kasvattaa venelehdissä mainostamista ja pyrkiä saamaan näkyvyyttä veneily- ja paikallislehdissä aktiivisella tiedottamisella. Merkittävässä roolissa olivat myös Savonlinnan alueen pursiseurat, joiden lehtiin mainoksia ja tiedotteita laitettiin aiempaa enemmän.

Venäläismatkailijoiden suhteen pienehköä menestystä saavutettiin, joskin suoraa kauppaa messuilla ei syntynytkään. Yandex-mainonta toi yritykselle tasaisesti kävijöitä kotisivuille, mutta osaltaan johtuen pieneksi asetetusta budjetista, määrä pysyi pienenalaisena.

6.4 Tuotanto- ja kulutusprosessit

Safaritalo valmistui kesäkuun alussa 2012. Safaritalon suhteen varsinaista testausta ja konseptointia ei ryhdytty tekemään, koska safaritalo täydensi hyvin monta muuta tuotetta, eikä itsessään tarvinnut tuotetestausta. Safaritalon rakentaminen olikin pitkälti muiden yrityksen tuotteiden asiakaspalautteiden ja omien kehityshavaintojen seurausta.

Safaritalon tilat joutuivat heti ”testiin”, viikko valmistumisen jälkeen Kesäkuussa 2012, jolloin safaritalon edustalla pidettiin retkisoutukisat, rakennusta käytti tukikohtanaan satakunta soutajaa. Käyttäjät totesivat tilojen olleen käyttötarkoitukseensa varsin sopivat, tosin pukuhuoneiden olisi toivottu olevan suuremmat.

Safaritalon kalastustila oli ainoa, jonka käyttöä testattiin aktiivisemmin. Ensimmäiset tilaa käyttäneet paikalliset kalastajat totesivat puutteita tilan opastuksessa, puutteita tilan käyttöohjeissa ja puutteita saatavilla olevissa välineistössä. Testi-asiakkaiden ilmoittamiin puutteisiin reagoitiin yrityksessä välittömästi.

6.5 Jatkuva parantaminen

Safaritalon eri toimintojen asiakaskäytössä huomattiin paljon kehittävää. Jokaisella asiakassegmentillä oli omia erityistarpeitansa, joita matkan varrella ryhdyttiin korjaamaan. Rakennuksen valmistuttua puutteita havaittiin asiakaspalautteen perusteella mm. opastuksessa ja asiakasinfossa: Kalastusasiakkaat eivät ensiyrityksellä löytäneet rakennuksesta kalankäsittelytilaa ja esim. vierassataman asiakkaat eivät tienneet pyykinpesutuvasta ja sen käytöstä. Opastusta ryhdyttiin yrityksessä parantamaan palautteiden perusteella.

Sataman vierasvene-yöpyjille laadittiin toimestani asiakaskysely Elokuussa 2012, jolla pyrittiin selvittämään vierassataman asiakkaiden kokemuksia uusituista palveluista. Otanta kyselyssä jäi erittäin pieneksi myöhäiseksi venyneen julkaisu-ajankohdan vuoksi, joten asiakaskyselystä pystyy lukemaan vain yksittäisten asiakkaiden kokemuksista. Asiakaskyselystä kävi kuitenkin ilmi, että vähiten tyytyväisiä asiakkaat olivat vierasvenesataman nykyiseen hinta-laatu suhteeseen, etenkin nyt maksulliseksi muuttuneeseen septitankin tyhjennykseen. Yrityksessä reagoitiin kesän 2012 asiakaspalautteeseen sisällyttämällä seuraavalle kesälle septintyhjennys sataman yöpymishintaan.

Safaritalon suunnittelun voidaan sanoa kokonaisuudessaan olleen onnistunut, koska esille tulleet seikat olivat korkeintaan pieniin yksityiskohtiin liittyviä ja suurin osa parannusta vaativista kohdista olivat helposti toteutettavissa.

6.6 Tulokset

Yrityksessä saavutettiin aluksi pikkuhiljaa tuloksia uudesta safaritalosta. Yrityksen eri palvelut olivat saaneet tärkeän lisäyksen, jota pystyttiin nyt markkinoimaan kokonaisvaltaisemmin.

Yrityksessä saavutettiin ensimmäisenä kalenterivuotena rakennuksen valmistumisen jälkeen (vuosi 2013) erittäin merkittävää kasvua ohjelmapalveluiden ja majoitusmyynnin saralla. Prosentuaalisesti ohjelmapalvelu-tuotteiden kasvu oli erittäin merkittävä, jopa 85% edellisvuoteen verrattuna. Ohjelmapalvelu-tuotteet yrityksessä käsittävät välinevuokraukset, ohjatut melontaretket, ohjatut kalastusretket sekä yrityksille suunnattujen Tyky-päivien ohjelmasisältö. Merkittävin kasvu tuotteissa oli välinevuokrauksissa, kaikkien välinevuokraajien saadessa käyttöoikeuden valmistuneeseen safaritaloon.

Huomionarvoista kasvuluvuissa on se, että yrityksellä oli myös edellisvuotena merkittävän paljon määrällisesti välinevuokrauksia ja erinäisiä ohjelmapalvelutuloja, eli kasvulukemat eivät ole nollassa pohjautuvia. Konkreettisenä lukuna voidaan mainita yrityksen myymien retkiluistelun reittilippujen kasvulukemat 2012 ja 2013 talvien välillä. Talvella 2011-2012 meni kaupaksi n. 1250 retkiluistelulippua, talvella 2012-2013 kaupaksi meni n. 2500 kpl retkiluistelulippuja, eli myynti lähes kaksinkertaistui tasantarkkaan. Myyntilukujen kasvua selittää myös pidempi talvikausi ja sitä kautta otollisemmat retkiluistelu-olosuhteet. Talvella luistelu-asiakkailta saatu palaute laajentuneesta palvelukokonaisuudesta oli järjestään positiivista: Nyt luistelemaan saapuneilla oli käytössään pukuhuoneet, wc:t ja saunatilat aivan järven rannassa, luistelun lähtöpaikan kupeessa.

Liitteenä olevasta ohjelmapalvelutuotteiden tuotelaskelmasta, tarkemmin ottaen tuotelaskelman henkilöstökulu- ja hankintaerittelystä, löytää myös todisteen siitä, kuinka merkittävässä asemassa EU-tuen tai muun yritystuen saaminen voi olla pienessä matkailuyrityksessä. Matkailukeskus Harjun Portti sai safaritalon EU-tukeen liittyen 30% avustuksen ohjelmapalvelukaluston ja ohjelmapalvelutuotteiden hankintaan. Kuten liitteestä on nopeasti nähtävissä, ilman tuota hankeavustusta kaluston osto ja sitä kautta tuotteidensa kehittäminen, olisi tullut yritykselle huomattavasti kalliimmaksi kokonaisuudessaan.

Myös majoitusmyynnissä yritys saavutti erittäin merkittävää majoitusmyynnin kasvua saman ajanjakson vertailussa. Vuoden 2013 majoitusmyynti kasvoi peräti n. 45 % edellisvuoteen verrattuna. Tätä kasvulukemaa ei sellaisenaan pysty vertaamaan kehittämishankkeeseen, mutta tarkempi vilkaisu yrityksen kasvulukemiin paljastaa, että esim. pelkästään maaliskuu 2013, joka on yritykselle tärkeän retkiluistelukauden sesonkia ja jolloin kyseisen safaritalon käyttö oli kovimmillaan, oli kasvu euroissa mitattuna peräti n. 70% parempi edellisvuoden maaliskuuhun verrattuna. Näin suuresta kasvulukemasta voidaan selkeästi tehdä johtopäätös, että parantunut ja

laajentunut palvelukonsepti luistelutuotteen suhteen oli merkittävä tekijä majoitusmyynnin lisäyksessä.

Yrityksessä saavutettiin myös kasvua venäläisten kalastusturistien houkuttelussa ja saapuneet venäläis-asiakkaat pystyttiin palvelemaan paremmin uusien kalankäsittelytilojen johdosta. Näistä ei ole saatavilla varsinaista tilastotietoja, parhaiten parantuneet asiakaskokemukset näkyvät kuitenkin yrityksen asiakaspalaute-sivulla Booking.comissa, jossa venäläisten antamat arvostamat paranivat huomattavasti vuoden 2013 aikana ja useimmiten venäläisten antamat positiiviset kommentit liittyivät juurikin kalastukseen. Kuten kohdassa Palaute ja jatkuva parantaminen on esitelty, on venäläisten matkailijoiden houkuttelussa tärkeimpiä seikkoja saada positiivista palautetta venäläisten matkailijoiden luottaessa ennenkaikkea muiden matkailijoiden suosituksiin.

Vierasataman yöpyjämäärät olivat ennakoitua selkeästi heikommat, niin kesällä 2012 kuin kesällä 2013. Tähän nähtiin vaikuttavan monet yrityksestä riippumattomat seikat, kuten viereisen Taidekeskus Retretin konkurssiin meneminen syksyllä 2012 sekä yleisesti Savonlinnan alueella vähentyneet veneilijämäärät. Osasyyn vähentyneille yöpyjämäärille voidaan myös olettaa olevan selkeästi kallistunut satamahinnoittelu.

Yhteenvedon saavutetuista tuloksista voidaan todeta, että kehittämishankkeen päätyttyä yrityksessä saavutettiin merkittäviä tuloksia kasvaneen myynnin ja parantuneen asiakaspalvelun saralla. Luvuilla mitattuna safaritalon rakennus oli mittava taloudellinen riski matkailuyritykselle kuten suunnitteluvaiheessa havaittiin, tuloksista voidaan kuitenkin huomata, että lyhyessä ajassa on saavutettu erittäin hyviä tuloksia ja tehty investointi on hyödyttänyt yrityksen toimintaa hyvin kokonaisvaltaisesti.

7 YHTEENVETO & POHDINTAA

Kehittämishankkeet, niin pienet kuin suuretkin, ovat tässä työssä eritellyistä eri vaiheista huolimatta kokonaisuus päällekkäisiä, samaan aikaan käynnissä olevia prosesseja, eli kehittämisprojekti kysyy aina osaavaa projektinhallintaa.

Teorian tasolla vaiheet kehittämishankkeen läpiviennissä ovat mielestäni samoja, oli kyseessä sitten kotimainen hotelliketju tai muutaman henkilön työllistävä matkailuyritys. Suurin ero syntyy luonnollisesti käytettävistä olevista henkilöstö- ja talousresursseista, jolloin pienessä matkailuyrityksessä joudutaan tasapainottelemaan jatkuvasti lisätyön määrän kanssa ja moni tässäkin opinnäytetyössä esitetyistä käytännön vaiheista tai suunnittelusta saattaa jäädä käytännössä toteuttamatta.

Kehittämisprojektin onnistunut läpivienti tai uuden kokonaisvaltaisen tuotteen kehittäminen pelkästään oman yrityksen henkilöstön voimin pienessä matkailuyrityksessä voi täten muodostua erittäin haastavaksi, nimenomaan onnistumisen ja tuloksien näkökulmasta. Näkemykseni mukaan projekti kuin projekti saataneen kyllä läpivietyä tavalla tai toisella, haaste on pystyä hyödyntämään kaikki kehittämisprojektin potentiaali työskentelyn aikana, eli maltetaanko kartoittaa suunnitteluvaiheessa riittävän laajasti asiakkaiden tarpeet ja onko yritys tietoinen, mitkä osa-alueet olisivat kaikista akuuteimpia kehittää. Jos asia viedään käytännön esimerkkeihin tätä safaritalon kehitysprojektia koskien, voidaan kysyä olisiko esimerkiksi rahoituksen saralla ymmärretty hyödyntää kaikki saatavilla oleva sidosryhmien tuki, ilman tiivistä yhteistyötä alueellisen matkailuorganisaation kanssa. Tai olisiko juoksevat kulut safaritalon ylläpidossa kasvaneet vuosien aikana korkealle, ilman kustannustehokkuuden huomioimista projektin suunnittelussa.

Yhteenvetona ja onnistumisen avaimina pienen matkailuyrityksen onnistuneeseen kehittämisprojektiin nousee mielestäni kaksi asiaa esiin: Onnistunut, huolella tehty suunnitteluvaihe ja aktiivinen yhteistyö sidosryhmien kanssa. Pienillä matkailuyrityksillä on saatavilla alueellisten matkailuorganisaatioiden kautta erittäin monipuoliset työkalut oman toiminta kehittämiseen, hyvin monella liiketoiminnan saralla. Verkostoituminen ja hyvien yhteistyösuhteiden ylläpitäminen esim. alueellisiin muihin matkailutoimijoihin on avain jatkuvaan parantamiseen ja kehittämisen jatkumiseen.

Kuten työssäni käy monesti ilmi, on matkailuliiketoiminnan kehittäminen pienessä matkailuyrityksessä näkemykseni mukaan erittäin samankaltainen onnistuneen matkailutuotteen rakentamisessa, etenkin elämystuotteen. Tämä johtuu mielestäni

siitä, että matkailualan tuotteet ovat erittäin laaja-alaisia kokonaisuuksia, joiden laatuun ja asiakkaiden tyytyväisyyteen vaikuttavat myös hyvin monet yrittäjästä riippumattomat tekijät. Lisäksi onnistuneen matkailutuotteen tekeminen vaatii usein tiivistä yhteistyötä sidosryhmien kanssa, kuten matkailuliiketoiminnan kehittäminen tai kehittämisprojektin läpivienti usein vaatii.

Matkailuyritykset ovat mm. venäläismatkailijoiden kasvun jatkuessa hyvin jännittävässä ja poikkeuksellisessa tilanteessa. Tämän hetkisessä taloustilanteessa harvalla toimialalla Suomessa ollaan siinä tilanteessa, että alan tärkeimpiä tunnuslukuja mitatessa mitataan vuosi toisensa perään useiden kymmenien kasvuprosentteja. Tämä tarkoittaa käytännön tasolla sitä, että pienilläkin parannustoimilla ja oman toimintansa kehittämisellä pystyy matkailuyritys saavuttamaan valtavaa kasvua, esim. majoituksen käyttöasteen saralla lyhyessäkin ajassa, kuten aiemmassa kappaleessa esitetyissä tuloksissa on nähtävissä. Poikkeuksellisen tilanteesta tekee venäläismatkailijoiden käyttäytymisen malli, jossa muiden matkailijoiden antamat suositukset ovat erittäin tärkeässä asemassa omaa matkaa suunnitellessa.

Kysynnän kasvun jatkuessa voimakkaana, kannattaa yritysten mielestäni ehdottomasti panostaa venäläismatkailijoille suunnattuihin palveluihin. Ei mielestäni siten, että yritys kohdistaa kaiken tuotetarjontansa täysin venäläisille, vaan yksinkertaisesti kehittää venäläisille suunnatut tuotteensa huippuunsa ja panostaa näiden yksityiskohtiin ja huomioi annetun palautteen. Kuten kohdassa Tulokset on esitelty, voi pienetkin muutokset ja parannukset venäläismatkailijoita kiinnostaviin palveluihin näkyä dramaattisesti kasvavana tyytyväisyytenä ja kysyntänä venäläismatkailijoiden keskuudessa.

Mielestäni matkailuliiketoiminnan kehittäminen yrityksessä ei pitäisi olla vain hetkellinen projekti, vaan lähtökohta yrityksen päivittäisessä toiminnassa, keskittymällä aina oman toimintansa jatkuvaan parantamiseen. Alati muuttuvan matkailutoimialan kehityksessä ei pysy mukana, ellei katso kriittisesti yrityksensä toimintamalleja ja tuotteita. Vaikka matkailualalla yleisesti ottaen näkymät ovat positiiviset ja kasvu jatkuu, pienen matkailuyrityksen on aktiivisesti keskityttävä oman toimintansa parantamiseen kestääkseen kasvuvauhdissa mukana.

LÄHTEET

Bergström, S. & Leppänen, A. 1997. Asiakassuhdemarkkinointi. Helsinki: Edita.

Haltia,P-M.,Ilola,H.,Nyyssölä N.,Roisko,H., Sallinen,S., 2011, Ammatillisen tutkintojärjestelmän kehittäminen, koordinoiva hanke ja klusteritutkimukset, Opetushallitus.

http://www.oph.fi/download/131377_Ammatillisen_tutkintojarjestelman_kehittaminen.pdf

[Luettu 28.4.2013]

Kinnunen, R. 2003. Palvelujen suunnittelu. Vantaa: WSOY

Komppula, R & Boxberg, M 2005. Matkailuyrityksen tuotekehitys, EDITA HELSINKI

Laamanen, K. 1993. Liiketoimintaprosessien kehittäminen. Tampere: Metalliteollisuuden Kustannus Oy

Marketing Teacher 2010. The Boston Matrix. Luettu 5.3.2013.

<http://www.marketingteacher.com/lesson-store/lesson-boston-matrix.html#>

Matkailuelämykset Euroiksi Saimaalla-hanke. Euroopan aluekehitysrahaston rahoittaman projektin kuvaus.

<https://www.eura2007.fi/rrtiepa/projekti.php?projekтикoodi=A32068> [Luettu 2.2.2014]

Matkailuelämykset Euroiksi Saimaalla- julkaisu.

<http://etelasavo.tjhosting.com/kokous/2012140-15.PDF> [Luettu 2.2.2014]

Reid, R & Bojanic, D. 2006. Hospitality marketing management, fourth edition. Jon Wiley & Sons Inc., New Jersey

Selander, K. & Valli, V. 2007. Hinnoittelu ja kannattavuus. Helsinki: WSOY Op-pimateriaalit Oy.

Verhelä, P & Lackman, P.2003. Matkailun Ohjelmapalvelut, matkailuelämyksen tuottaminen ja toteuttaminen. Porvoo: WSOY

Virtuaalisen Ammattikorkeakoulun digitaalisten oppimateriaalin arkisto, Diskonttaus ja Diskonttaustekijä Investointilaskentojen sanastosta, [Viitattu 18.4.2013]

<http://www2.amk.fi/digma.fi/eetu/www.amk.fi/opintojaksot/500/1138278559722/1138279515236/1138286911445/1138286927137.html>

<http://www2.amk.fi/digma.fi/eetu/www.amk.fi/opintojaksot/500/1138278559722/1138279515236/1138279842864/1138283716909.html>



VIERASVENESATAMA

Hinnasto 2012

Yöpyminen /aisapaikka 15 €/yö

Yöpyminen /kylkipaikka 21 €/yö

Venee yli 10m

Yöpyymismaksut sisältävät yöpymisen, wc:n, suihkun. Juomaveden täyttö ja ekopisteen käyttö.

LISÄPALVELUT & SAUNAT:

Sähkö 4 €/yö

Septintyhjennys 5 €/kerta

Kolikkoautomaatti

Pyykinpesu 6 €/kerta

sis. pesukoneen ja kuivausrummun käytön

Perhesauna (max. 5 hlö) 25 €/h

Hinta vain vierasvenesatamassa yöpyjille.

Lisämaksu henkilömäärän ollessa suurempi on 5 €/hlö

Pyyhevuokra 2 €/hlö

MATKAILUKESKUS HARJUN PORTTI

Tuunaansaarentie 2 58450 Punkaharju
044 755 0382

harjunportti@harjunportti.fi
www.harjunportti.fi

Talven ohjelmapalvelut Harjun Portti

Talven tuotelaskelma kokonaisuutena

Aukiolopäivät: 1

Tuoteryhmä	Myynti- hinta	Alv %	Veroton hinta	Ainekulu voton	Kate €	Kate% vrottomasta	Myynti- määrä/vuosi	Myynti- määrä/pv	Myynti- yht
Päiväliput luistelu-reitti	8,00	10	7,27		7,27	100,0	2 000	2000	16 000 €
3 PV liput luistelu-reitti	20,00	10	18,18		18,18	100,0	150	150	3 000 €
Kausiliput luistelu-reitti	50,00	10	45,45		45,45	100,0	100	100	5 000 €
		10	0,00		0,00		0		0 €
Luisteluvälineiden vuokraustulot	1,00	24	0,81		0,81	100,0	14 000	14000	14 000 €
(sis. ryhmien välinevuokrat)	1,00	24	0,81		0,81	100,0	0		0 €
Hihtovälineiden vuokraustulot	1,00	24	0,81		0,81	100,0	2 000	2000	2 000 €
Lumikenkien vuokraustulot	1,00	24	0,81		0,81	100,0	500	500	500 €
Muut talvivälineet	1,00	24	0,81		0,81	100,0	400	400	400 €
		24	0,00		0,00		0	0	0 €
		24	0,00		0,00		0	0	0 €
		24	0,00		0,00		0	0	0 €
Yht/ ka	10,38		6,25				19150	19150	40 900 €

Tuloslaskelma

Luistelukauden kesto: keskimäärin 4kk

	€	%
Myyntituotot	40 900	115,4 %
- Alv	5 453	15,4 %
Liikevaihto	35 447	100 %
- Muuttuvat kulut		
Myyntikate	35 447	100,0 %
- Henkilöstökulut	19 032	
Palkkakate	16 416	46,3 %
- Kiinteät kulut yhteensä	10 200	29 %

huom: henkilöstökulut eriteltyinä eri taulukossa.

Henkilöstökulut:

L.Reitti	Vuokraamo
1	1

Palkka kk
9508
4086

Työskentely kk:
1
1

Palkan sivukulut%:
40
40

Retkiluistelu-reitti:		
Talven polttoainekulut	3 500	10 %
Sekalaiset korjauskulut	600	2 %
Lämmityskustannukset (o.palvelutilat)	800	2 %
Traktorilinkaus (alihankinta)	300	1 %
Sekalaiset ostot	1 500	4 %
Luistelu-reitin markkinointi	2 500	7 %
Markkinointimateriaalit	400	1 %
Sekalaiset kulut	200	1 %
Hallinto	400	1 %

Käyttökate	6 216	17,5
- poistot	1 712	
- rahoitus kulut		
Tulos	4 503	12,7

LIPPUTULOT - RATAKULUT:	€	%
Myyntituotot	24 000	110,0
- Alv	2 182	10,0
Liikevaihto	21 818	100
- Muuttuvat kulut	0	
Myyntikate	21 818	100,0
- Henkilöstökulut L. Reitti	13 311	
Palkkakate	8 507	39,0
- lämmitys, p.aine ja s.hankinta	5 200	23,8
Käyttökate	3 307	15,2
- poistot (L.reittiin kohdistuvat)	1 435	
Tulos	1 872	

Liite 3 Tuotelaskelma – talven ohjelmapalvelujen henkilöstökulujen erittely

HENKILÖSTÖKULUT + HANKINNAT ERITELTYNÄ

Reittihuollon henkilöstökulut					
		Tuntipalkka / reittihuolto:		14 e/h	
		Tuntipalkka /vuokraamo:		12 e/h	
		Tuntipalkka /vuokraamo sunnuntai:		24 e/h	
JOULUKUU	työtunnit	TAMMIKUU	HELMIKUU	MAALISKUU	HUHTIKUU
Lasse	40	80	95	80	16
Vekku	35	80	80	70	16
Yht	75	160	175	150	32
Kuu yhteensä:	1 050 €	2 240 €	2 450 €	2 100 €	448 €

Henkilöstökulut /vakituiset		8 288 €	
Henkilöstökulut /extraajat		1 220 €	
Reittihuollon h.kulut yht:		9 508 €	

Työtunnit yhteensä:		
592	h	
148,0	h/kk (4 kk)	
4,9	h/pv	

EXTRA AJAT:		
Markus:	70	980 €
Mika:	20	240 €
Extraajat yhteensä 1 220 €		

Vuokraamon henkilöstökulut (avoinna la- ja su)	
1 170 €	lauantait
2 340 €	sunnuntait
576 €	Pääsiäinen
4 086 €	Yhteensä
15 viikonloppua ja 6,5 h/pv keskimäärin	

KAUDEN 2012-2013 HANKINNAT

Poistot: (25 % ostohinnat)		Investoinnit/kalusto-ostot (-30 % avustus huomioitu)	
Pelastautumispuvut:	385,00 €	Pelastautumispuvut: 2200 €	1 540 €
Linko:	1 050,00 €	Linko: 6000 €	4 200 €
4x Hiihtosuksipaketit	70,00 €	5x paria retkiluistimet + siteet 89 € /kpl	312 €
Liukuesteet	10,50 €	10x Liukuesteet 6 € /kpl	42 €
Luistimet+siteet	77,88 €	4x Hiihtosuksipaketit a 100 € /kpl	280 €
4x Luistelumonot	63,00 €	4x Luistelumonot 90 € /kpl	252 €
1x Luistelumonot	20,83 €	1x Luistelumono 119 €	83 €
2x Luistelumonot	35,00 €	2x Luistelumonot 100 € /kpl	140 €
Poistot yhteensä:	1 712,20 €	Ostot yhteensä:	6 848,80 €

Vuosiennusteissa on laskettu yksi voimakkaan kasvun vuosi, sekä yksi heikompi vuosi.

РЫБАЛКА И ОТДЫХ В ПУНКАХАРЬЮ



*В Пункахарью Туунаансааресса вы можете найти
красивейшие места для отдыха и рыбалки в Финляндии.
У нас есть возможность снять коттеджи и посетить
рыбалку на наших лодках по озёрам Пурувеси.*

Добро пожаловать в Пункахарью!



**В стоимость коттеджа
входит весельная лодка!**



АРЕНДА МОТОРНАЯ ЛОДКА!
от 89 € / 4 часа



**ПОДВОДНАЯ РЫБАЛКА
НА ГАРПУН**



ОБЫЧНЫЙ УЛОВ:
*окунь, щука, плотва. Возможны
также хариус и озёрная
форель.*



WWW.HARJUNPORTTI.RU
 Tuusulaarentie 2 | 58450 Punkaharju Finland
 +358 44 755 0382 harjunportti@harjunportti.fi

Заказ на русском языке:
 Natalia Kokkonen
 +358 44 755 0380 | natalia.kokkonen@mail.ru

НОВИНКА В ПУНКАХАРЬЮ!

*Рыбакам предоставляется
отдельное помещение для
чистки рыбы.
Услуги предоставляются
круглосуточно.*

